EUGEN GHERGA **GABRIELA GHERGA**

MEDIEREA CONFLICTELOR

De ce medierea conflictelor?

Lucrarea a fost:

? scrisa în 1999

? tiparita în cadrul Pachetului antirasist în 2000

? introdusa pe Internet în 2001

Consideram ca ea se adreseaza unui public larg - atât prin terminologia utilizata, cât si prin modalitatile de abordare; este structurata în 3 parti:

? comunicare

? mediere

? negociere

corespunzatoare de fapt etapelor rezolvarii unui conflict.

Desigur ca medierea conflictelor este accentuata; aceasta din doua puncte de vedere:

? fiind subiectul de baza al lucrarii si deseori cea mai accesibila cale de încheiere a unui conflict

? utilizatorul poate gasi în premiera în versiune românească modalitati originale de tratare a conflictelor

De-a lungul paginilor se trece din teorie în practic - ambele chestiuni având importanta:

? teoretic - se definesc cadre ale conflictelor (indiferent de natura) si se fundamenteaza explicatii

? practic - sunt propuse metode ce sa conduca la solutia dorita în conflict

Mediatorul nu trebuie confundat cu negociatorul! Atunci când comunicarea dintre partile în conflict este defectuoasa - aceasta poate fi însusi cauza aparitiei conflictului ori escaladarea lui (daca radacinile sale sunt altele decât comunicarea deficitara dintre parti). Medierea propune a treia parte - neutra conflictului - care sa intermedieze comunicarea dar si sa procedeze la reflectarea conflictului reciproc în parti - astfel ca fiecare sa înteleaga exact disputa conform propriilor sisteme de valori. De exemplu: atunci când doi copii se bat si al treilea intervine între ei pentru a-i desparti - acesta din urma joaca rolul mediatorului!

Conditia este ca partile în conflict sa accepte mediatorii. Mediatorul nu este judecator si nu propune solutii partilor; daca acestea prin mediere se clarifica asupra pozitiilor si conflictul se aplaneaza - ori se încheie - negocierea dispare.

Altfel - solutionarea diferendelor ramase survine prin detaliile ce vor fi negociate ulterior medierii sau prin negocierea directa: negociatorul apartine uneia dintre parti (mediatorul niciodata!). De exemplu: când partile au de încheiat un acord, persoanele care-l fac sunt negociatorii. Întâlnirea negociatorilor are reguli diferite de ale întrunirii pentru mediere - deoarece mediatorii nu se mai implica decât la solicitare.

Prezentele propuneri ce sunt înfatisate spre lectura se bazeaza în general pe:

? experienta în comunicare dobândita prin activitatile Directoratului Tineretului al Consiliului Europei (Strasbourg) si Youth Express Network

? modelul utilizat în Centrul de mediere al conflictelor de pe lânga Ministerul Justitiei francez (Paris)

? simulari britanice ale negocierilor (Londra)

Multumim membrilor de familie pentru întelegerea acordata la realizare si sprijinului primit de la Institutul Intercultural si Facultatea de Sociologie a Universitatii de Vest din Timisoara.

Autorii

COMUNICAREA

Comunicare / conflict **4**

Baze **4**

Sursa **5**

Canale **6**

Ascultarea **7**

Bariere **7**

Eficienta **9**

Gospodarirea **10**

Strategii **11**

Tactici **12**

Tehnici **14**

Instrumente **16**

Maniera **17**

Metode **18**

Cercetarea-actiune **19**

Schimbarea
20

Instruirea **22**

Estimarea **23**

Jocuri **24**

Introducere **27**
A - Z **28**
Evaluare **82**

Referinte **85**

COMUNICAREA

Dorim sa facem cât mai atractiva - prin accesibilitate - nu numai aceasta parte, ci întreaga lucrare; asa ca, intram direct în subiect:

Comunicare / conflict

Comunicarea nu este doar apanajul oamenilor. Totul în Univers interactioneaza. La fiinte, procesul comunicarii este evident, în special când se face constient - datorita inteligentei. Inconstient sau constient, incompatibilitatea comunicarii duce la conflict. De-a lungul existentei, omenirea a progresat prin îmbunatatirea comunicarii. (Filozofia marxista - cum ca motorul societatii este conflictul - e gresita, fiind opusa creatiei divine; de asemenea, darwinismul social, promovat prin legea "junglei" - cum ca supravietuiesc cei puternici - duce la o competitie paguboasa cooperarii).

Avantajul oamenilor este ca îsi pot oricând îmbunatati comunicarea. Nebunul este relationat foarte bine în raport cu lumea sa - în care traieste, fiind gasit "anormal" de ceilalti, asa-zisi "normali". (Fiecare om are o doza de nebunie - mai mare sau mai mica - totul depinzând în final de abilitatile adaptarii sale la mediu ori a mediului la el). De altfel, normalitatea este un concept negociabil.

Biologii argumenteaza ca atât corpul cât si creierul oamenilor nu s-au schimbat aproape deloc în ultimii 100000 ani. Iar pentru viitorul previzibil nu exista nici un indiciu ca s-ar putea astepta niste schimbari evolutive. Ne putem imagina evolutia comunicarii umane transferata pe durata unei zile (24 ore): momentul de pornire, ora 0.00, este datat cu 36000 ani în urma, când se crede - conventional - ca a aparut limba ca mijloc de comunicare.

O scurta redare a progreselor ne ofera urmatoarea imagine: ora 3 noaptea - nici un progres; ora 6 dimineata - nu se constata nici o schimbare. La ora 8 dimineata începe prima revolutie în comunicare: este descoperita pictura rupestra. Privind în continuare dezvoltarea comunicationala constatam: ora 12 amiaza - nimic nou, pesterile sunt pictate în continuare. Ora 18 - aceeasi imagine: în pesteri activeaza artistii. Ora 20 - se "misca" ceva în sectorul comunicarii: sumerienii descopera (cu 4000 de ani înainte de Christos) scrisul. Ora 20.40 - egiptenii inventeaza hieroglifele. Ora 21.28 - se dezvolta alfabetul. Ora 22.06 - perioada când traieste Homer (primul mare poet a carui opera s-a transmis pe cale scrisa). Imperiul Roman dureaza între 22.38 si 23.01. Abia la ora 23.38, la Mainz începe urmatoarea revolutie în comunicatie - Gutenberg tipareste Biblia. De acum, inventiile se succed tot mai repede: 23.53 - presa tipografica pe aburi; 23.54 - telegraful; 23.55 - telefonul. Din acest moment începe explozia comunicationala: 23.57 - filmul cu sunet; 23.58 - televiziunea în culori; 23.59 - primul satelit artificial. Ultimele secunde: comunicatiile si computerele converg.

Cu alte cuvinte: civilizatia îl doteaza pe om cu o tehnica prin care puterea si activitatea sa se maresc considerabil - în timp ce natura sa fundamentala (biologica) nu s-a schimbat.

Comunicarea este verbala sau non-verbala, efectiva sau virtuala, etc. Exista suficiente studii asupra comunicarii (mai mult sau mai putin stiintifice), corespunzatoare intereselor pentru care au fost facute. Comunicarea nu dispune astazi de o teorie - ci doar de investigatii partiale; iar conflictele sunt sistematic cunoscute mai ales prin efecte! Nu este aici locul de a face o analiza a comunicarii ori a conflictului dar câteva consideratii se impun - pentru a verifica granita dintre comunicare si conflict:

Baze

Istoria ne da o infinitate de exemple - cu o multime de învataminte - atât despre comunicare, cât si despre conflicte: comunicare defectuoasa care a provocat conflicte sau comunicare buna care a rezolvat conflicte. (Vorbim despre toate tipurile comunicarii: individuala si de grup, sociala, culturala, politica, etc.).

Corespunzator dictionarelor, definitia ne duce atât la actiunea de a comunica, cât si la rezultatul ei - sub forma de înstiintare, raport, relatie, legatura, etc.

... Emitatorul emite un mesaj destinatarului. Mesajul este într-un context caruia i se adauga ca factori contactul (canalul fizic prin care se transmite plus conexiunile psihologice dintre emitator si destinatar) si codul (sistemul comun de întelesuri emitatorului si receptorului - conform caruia se structureaza mesajul).

Relatia dintre emitator si mesaj este descrisa prin functia expresiva - de a comunica emotiile, atitudinile, sentimentele, statutul emitatorului, etc. În unele mesaje (cum ar fi poezia de dragoste) functia expresiva joaca rolul principal, în altele (precum redactarea stirilor) aceasta functie este - pe cât posibil - eliminata.

Efectul mesajului asupra destinatarului este descris prin functia conativa - care în comenzi sau propaganda / publicitate e primordiala dar în alte tipuri de comunicare ea joaca un rol mai putin important.

În comunicarea obiectiva (cu scopul de a fi adevarata sau corecta) intervine functia referentiala, de orientare catre realitate a mesajului.

Aceste 3 functii sunt relativ evidente. Urmatoarele 3 functii pot aparea mai putin familiare la prima vedere:

Functia phatica (orientata catre contact) are rolul de a mentine deschise canalele de comunicare, de a mentine relatia dintre emitator si receptor, de a confirma realizarea efectiva a comunicarii.

Functia metalingvistica "identifica" codul folosit pentru mesaj. De exemplu: un pachet de tigari mototolit si aruncat pe o bucata de ziar este în mod normal gunoi; dar daca pachetul este lipit pe bucata de ziar, ansamblul montat într-o rama si agatat într-o galerie de arta - el devine arta. Rama are functia metalingvistica de a invita privitorul sa caute proportii si relatii estetice, sa vada obiectul ca pe o metafora a societatii de consum - oamenii ca producatori de gunoi. (Toate mesajele trebuie sa aiba o functie metalingvistica implicita sau explicita; orice comunicare trebuie sa identifice codul ce trebuie folosit pentru decodarea corecta a mesajului).

Cea din urma functie este cea poetica, care exprima relatia mesajului cu el însusi. Aceasta functie domina în comunicarea artistica dar consideram ca si în comunicarea obisnuita, cotidiana - când folosim anumite expresii în locul altora tocmai pentru ca suna "bine".

Asadar, comunicarea are 2 factori (contact si cod) si 6 functii (este expresiva, conativa, referentiala, phatica, metalingvistica si poetica) - fiecare factor ori functie având mai multa sau mai putina pregnanta, depinzând de mesaj.

Sursa

Determina destinatarul; stabileste canalele de transmisie; imprima informatiei o atitudine; transmite mesajul. Simplu, nu? Aici se ascund multe capcane: a transmite corect idei si realitati de la o minte catre alta este un proces complex! Pentru a verifica eficacitatea comunicarii, supune-o unor întrebari, ca urmatoarele:

- ? este adaptata? (receptorului dar si emitatorului)
- ? are sens? (adica subiect - se refera la interesul receptorului si nu atât la cel al emitatorului, etc.)
- ? este usor de tinut minte? (ca limbaj sau prin folosirea unor mijloace)
- ? este credibila? (are receptorul încredere în emitator ori nu, s.a.)

O variabila importanta este claritatea si simplitatea mesajului. Acesta este motivul pentru care se folosesc simboluri. Lumea este plina de simboluri (de la Crucea Crestina la Steaua lui David, simbolul firmei Mercedes Benz, etc.). Acestea sunt simboluri recunoscute si întelese universal. Dupa aria de:

- ? raspândire
- ? recunoastere
- ? întelegere

simbolurile se pot clasifica în simboluri universale, nationale, regionale, locale, de grup si chiar individuale. Un simbol trebuie sa fie unic, usor de tinut minte si usor de recunoscut. S-a cheltuit si se cheltuie multa energie pentru gasirea simbolurilor care sa transmita esenta a ceea ce reprezinta. Steaua firmei Mercedes nu înseamna nimic fara contextul reputatiei pentru calitatea automobilelor; ea este doar un mod simplu, grafic, simbolic, de a spune toate acestea. Simboluri nu sunt numai desenele sau imaginile grafice, ci si cuvintele pe care le folosim. De exemplu: cuvântul "casa" este simbolul pentru ceea ce oricine întelege prin casa. Întelegerea (decriptarea) simbolurilor este dependenta de experienta si cunostintele fiecarei persoane. În acelasi fel, întelegerea textului mesajelor depinde de cuvintele folosite si de complexitatea semnificatiilor pe care acestea le transmit.

Credibilitatea sursei este alta variabila în comunicare. Ce parere are receptorul despre credibilitatea si experienta emitatorului? Considera el sursa ca fiind onesta si obiectiva sau ca reprezentând anumite interese? Oamenii acorda în general mai putina încredere informatiilor provenite din unele parti decât din altele. De exemplu: credibilitatea sursei este motivul principal pentru care unele organizatii folosesc experti recunoscuti într-un anumit domeniu pentru a transmite mesajul dorit.

Canale

Canalul de comunicare ales pentru transmiterea unui mesaj joaca un rol semnificativ în pastrarea calitatii mesajului original în drumul sau de la emitator la receptor. De exemplu: emitatorul, daca are posibilitatea de a alege între comunicarea scrisa si cea verbala - ori o combinatie a acestora - o alege pe cea mai eficienta pentru situatia respectiva.

Indiferent de canalul de comunicare ales, emitatorul va avea de înfruntat obstacole; el trebuie sa aleaga acel canal pe care îl considera ca oferind cea mai buna garantie pentru transferul esentei si întelesului mesajului sau, fara distorsiuni si neîntelegeri. Pentru a contracara eventualele interferente pe canalul de comunicare, mesajul trebuie sa atraga atentia, sa contina redundante, dese repetitii sau sa foloseasca diverse combinatii ale acestora; astfel, mesajul pentru a:

- ? atrage atentia, trebuie sa difere de celelalte mesaje care concureaza pentru timpul destinatarului; de exemplu: un mesaj scurt, scris de mâna - în locul celui uzual, tiparit - este o metoda de a atrage atentia
- ? furniza redundante, trebuie reformulat de câteva ori - tehnica folosita în articolele de ziar - si / sau sintetizat în ultimul paragraf ori în titlu (daca este scris); emitatorul trebuie sa evite o redundanta prea mare, deoarece aceasta tinde sa obtureze canalul de comunicare
- ? oferi repetitii, trebuie transmis prin mai multe canale, cum ar fi pe cale verbala si scrisa sau sa fie transmis de mai multe ori prin acelasi canal - cazul reclamelor la televiziune

Tacerea este si ea mesaj, cu sensuri diferite în functie de context. (În medierea conflictelor, tacerea este foarte semnificativa).

În cazul unui grup, configuratia canalelor constituie reteaua de comunicare. Canalul de comunicare poate:

- ? influenta structura mesajului
- ? influenta natura problemei
- ? ierarhiza
- ? diferentia cantitativ participarea si calitativ rolurile

Un exemplu de canal al comunicarii poate fi jucarea telefonului fara fir: o persoana din capatul unui sir sopteste persoanei vecine un cuvânt - pe care aceasta îl are de soptit persoanei urmatoare, s.a.m.d. - ultima persoana având de reprodus cu voce tare ce a receptionat; prima persoana confirma sau infirma daca reproducerea este cuvântul initial emis (rezultatul comunicarii e influentat de canalul ei!)

Ascultarea

Daca un copac se prabuseste în padure si nimeni nu este în zona ca sa auda, oare se produce vreun zgomot? Din punct de vedere al comunicarii, raspunsul este un nu hotarât. Desi se produc unde sonore, nu exista sunet întrucât nimeni nu îl percepe. Pentru a avea loc o comunicare trebuie sa existe atât un emitator, cât si un receptor.

Emitatorul, pentru a se asigura ca mesajul sau va fi acceptat de catre receptor, trebuie sa fie pregatit sa se lase influentat de catre acesta; trebuie chiar sa accepte modificarea mesajului astfel încât acesta sa devina mai usor de acceptat de catre receptor. Altfel - este posibil ca mesajul sa:

- ? nu fie înteles sau acceptat
- ? primeasca numai o aprobare formala
- ? fie ignorat (pur si simplu)

Astfel, responsabilitatea pentru o buna comunicare apasa deopotriva pe umerii emitatorului si ai receptorului. Fiecare dintre noi joaca de mai multe ori în decursul zilei atât rolul de emitator, cât si pe cel de receptor. Este deci important sa învatam sa jucam bine aceste roluri.

Se zice ca toti oamenii inteligenti au un lucru comun: capacitatea de a asculta. Prin urmare, este interesant de notat ca omul obisnuit petrece zilnic mai mult timp ascultând, decât scriind, vorbind sau citind. Ascultarea este o foarte importanta aptitudine de comunicare.

Testele arata ca ne putem ridica semnificativ nivelul performantei în ascultare printr-o cantitate mica de studiu si exercitii. De exemplu: importanta calitatii de bun ascultator pentru un manager a fost de mult recunoscuta de catre firmele din industrie. De departe, cea mai eficienta metoda prin care directorii pot aborda idei ale subordonatilor este aceea de a-i asculta cu simpatie în timpul multelor contacte neprotocolare din timpul zilei, atât la locul de munca, cât si în afara lui. Nu exista un sistem care sa faca acest lucru mai usor ... Nimic nu poate egala disponibilitatea unui director de a asculta. Un bun ascultator nu numai ca este popular pretutindeni dar - dupa o vreme - descopera ca a acumulat ceva cunostinte.

Auzim - deseori fara a asculta - atunci când undele sonore ne lovesc timpanele. Atunci când nu ne amintim ceea ce am auzit, este probabil din cauza ca nu am ascultat. Un bun exemplu este situatia frecvent întâlnita când suntem prezentati unui nou angajat sau unei noi cunostinte. Peste câteva minute nu ne mai amintim numele persoanei. De ce? Pentru ca probabil am uitat sa ascultam numele atunci când am fost prezentati.

Ascultarea este definita ca fiind aptitudinea de a întelege si a raspunde efectiv comunicarii. Prin urmare, putem spune ca ascultarea nu este acelasi lucru cu auzul. Ascultarea necesita mai mult decât auzul; ea implica întelegerea mesajului receptionat. Sau problema se mai poate pune ca auzul se realizeaza cu urechile, în timp ce ascultarea se face cu mintea.

Bariere

În ciuda tuturor eforturilor, un numar de bariere se pot interpune în calea unei comunicari eficiente. Un obstacol major este ca nici un mesaj nu e receptat exact în forma în care el a fost emis. Receptorul poate amplifica, modifica, interpreta gresit sau chiar ignora mesajul. (Aceasta este auto-selectia). Alte

bariere apar datorita lipsei unui sistem de referinta comun sau unei diferente de experienta între emitator si receptor. Exista multe tipuri de bariere, dintre care mentionam câteva:

? diferente în educatie
? diferente în interesul fata de mesaj
? diferente în nivelul de inteligenta
? lipsa de respect mutual
? diferente în ceea ce priveste vârsta, sexul, rasa si categoria sociala
? lipsa de abilitate din partea emitatorului
? lipsa de abilitate din partea receptorului
? lipsa de informatii suplimentare

Unele elemente (ca de exemplu urmatoarele), restrâng absorbtia de informatii sau idei noi:

? complexitatea ideii (cu cât ideea este mai complexa, cu atât mai putini oameni vor fi capabili sa o înteleaga)
? diferenta fata de modelele cunoscute (oamenii nu accepta idei noi daca ele difera radical de ceea ce ei cunosc)
? competitia cu ideile existente (ideile noi concureaza cu ideile deja acceptate)
? necesitatea demonstrarii (ideile sunt mai usor acceptate daca ele pot fi demonstrate sau daca exista dovezi care sa le sustina)
? puterea intereselor (interesele pot fi suficient de puternice pentru a bloca ideile noi)
? nesatisfacerea unei nevoi (atunci când mesajul nu ia în considerare nevoile manifeste ale receptorului - permeabilitatea acestuia din urma la mesaj scade pâna la disparitia totala)
? frecventa repetarii (o idee reuseste doar daca receptorului i se aduce în mod constant aminte de ea)

Iata câteva exemple ce ilustreaza aceste elemente:

? companiile de televiziune prin cablu au descoperit ca intrarea lor pe teren se face mai greu decât prevazusera pentru ca oamenii nu erau obisnuiti sa plateasca pentru receptia programelor (este diferenta fata de modelele cunoscute!)
? în SUA, sindicatele au avut un important succes în restrângerea folosirii robotilor în fabrici datorita intereselor muncitorilor (este puterea intereselor!)
? principiul repetarii reclamelor comerciale într-un interval de timp dat (este frecventa repetarii!)

Câteva obstacole trebuie depasite pentru a obtine o ascultare eficienta:

? recunoasterea ca un risc personal este implicat (gândurile si ideile noastre pot fi întrucâtva schimbate; fiecare schimbare e amenintatoare ... la început)
? ascultarea selectiva a lucrurilor relevante pentru propriile scopuri si obiective sau acelora care folosesc satisfacerii nevoilor proprii
? înlaturarea lucrurilor care nu se conformeaza modelului propriu despre lume
? filtrarea gândurilor si ideilor emitatorului conform propriului sistem de referinta al receptorului, propriilor atitudini, crezuri, asteptari si relatii
? nu poti fi un ascultator eficient daca esti prea ocupat sa vorbesti (poti sa-ti îmbunatatesti calitatea de a tacea daca taci mai des)
? lasa emitatorului posibilitatea ultimului cuvânt (oferind aceasta ocazie sursei - se va simti importanta si va fi convinsa ca a comunicat eficient)

Cel mai important dar pe care-l putem face altora este un bun exemplu! Dumnezeu ne-a dat doua urechi si o singura gura. Unii spun ca a facut-o pentru ca El dorea ca noi sa petrecem de doua ori mai mult timp ascultând decât vorbind; altii pretind ca asta se datoreaza faptului ca El stia ca a asculta este de doua ori mai greu decât a vorbi. Noi credem ca dreptatea este de partea celor din urma. (Între toate continentele, cu exceptia a doar doua unde proportia este mai restrânsa – Africa si Asia / cu populatii

majoritar neagra si galbena, respectiv culturi specifice – valorile crestinismului sunt extrem de importante pentru omenire, fiind religia cea mai raspândita din lume).

Sa nu uitam niciodata ca o comunicare eficienta cu altii începe printr-o ascultare eficienta. De vreme ce petrecem mai mult timp ascultând decât în orice alta forma de comunicare, ar fi de dorit sa punem mai mult accentul pe aceasta unealta neglijata - pentru a realiza o interactiune eficienta între indivizi.

Eficienta

Una dintre caracteristicile principale ale procesului de comunicare este eficienta coordonarii ei. Informatia disponibila trebuie sa fie:

? completa
? exacta
? oportuna

Succesul raspunsului la fiecare mesaj depinde de precizia mesajului original, de interpretarea si întelegerea sa de catre receptor si de catre conexiunea inversa. Nu exista pericolul unei simplificari excesive când spunem ca emitatorii buni au bune capacitati comunicative; cei slabi sunt exact contrariul. De exemplu: daca un individ doreste sincer sa-si clarifice gândurile, nu exista un mijloc mai bun decât cel de a le asterne pe hârtie! Exista anumite moduri de a rezolva problemele de comunicare - care sunt demne de luat în consideratie:

? încearca mentinerea de relatii bune (o relatie proasta emitator - receptor afecteaza procesul de comunicare)
? nu neglija importanta comunicatiei cu alti receptori (altfel, aceasta poate afecta procesul de comunicare)
? nu obtura canalul de comunicare (valoarea comunicarii va fi redusa la întârzierea în primirea mesajelor)
? transmite mai multa informatie decât mai putina (lipsa informatiei creeaza insecuritate receptorului si îi da impresia ca nu ai încredere în el)
? acorda atentie formei în care mesajul va fi trimis (este posibil ca un mesaj care nu este transpus într-o forma acceptabila sa nu poata depasi barierele din canalul de comunicare)

Capacitatea de a:

? "digera"
? "distila"
? comunica

mai departe informatia este fundamentala. Liderii sunt în mod frecvent cei care stapânesc arta comunicarii. Ei stiu cum sa-si prezinte ideile. Iar oamenii de succes, aceia care sunt cautati continuu pentru pozitiile-cheie, combina eficient capacitatile lor de a comunica - cu o solida baza de cunostinte. Aceasta deoarece cunostintele sunt calitatea predominanta în transmiterea ideilor.

Pentru exploatarea la maximum a beneficiilor oferite de o comunicare eficienta, existenta unor bune abilitati practice (si nu teoretice) este vitala. Orice mesaj - intentionat sau nu - determina o schimbare în atitudinea, opinia sau modul de actiune al receptorului.

Câteva calitati ale unui bun ascultator sunt:

? în general ia decizii mai bune - deoarece primeste informatii mai bune
? învata mai mult într-o anumita perioada - economisind astfel timp
? încurajeaza si pe altii sa fie atenti la cele spuse de el - deoarece cel putin da impresia unui om atent si manierat
? necesita hotarâre - pentru ca o ascultare buna este un act constient
? disciplina si exercitiu - fiindca trebuie sa fie pregatit pentru comunicare atât fizic, cât si mental

Iata acum si câteva sugestii practice pentru o ascultare eficienta:

? înțelege ca ascultarea este o munca dificila (arata emitatorului interesul tau, afla-ti înclinatiile / preferintele si fa ajustarile necesare pentru ele - nu le lasa sa interfereze cu mesajul)
? nu te lasa distras (adapteaza-te rapid oricarei situatii neobisnuite, pentru ca ascultatorii slabi tolereaza cu greu conditiile dificile si câteodata se auto-distrag)
? pastreaza-ti mintea deschisa (un bun ascultator nu se simte amenintat sau insultat, nici nu are nevoie sa opuna rezistenta mesajelor care-i contrazic parerile ori valorile personale; încearca sa identifici si sa rationalizezi cuvintele sau frazele suparatoare care-ti stârnesc emotii)
? gaseste o zona de interes (ascultatorii buni sunt interesati si atenti; ei gasesc cai de a face mesajul relevant pentru ei; nu exista subiecte neinteresante, ci exista doar oameni neinteresanti)
? confirma emitatorului interesul tau (arata-i întelegerea punctului de vedere, suspendându-ti temporar emotiile; lasa-te fara interferente infiltrat de informatia mesajului)
? abtine-te (fii rabdator, nu întrerupe mesajul, nu te lasa supraîncarcat ori suprastimulat emotional, asigurându-te ca evaluezi numai atunci când întelegerea este deplina - deoarece de multe ori câstigurile premature sunt motive de pierdere)
? recepteaza critic (judecând continutul - nu ambalajul; daca receptorul nu întelege, nu este corect sa blameze emitatorul atunci când nu poate decodifica mesajul; asuma-ti propria raspundere si cauta / cere explicatii)
? exploateaza-ti viteza gândului (nu asculta cuvintele, ci asculta ce-ti spune vocea, ce-ti spun miscarile, ce-ti spune pozitia corpului vorbitorului, ce-ti spune imaginea, etc.)

Gospodarirea

Cu toate eforturile, nu totdeauna se gaseste formula potrivita de comunicare. Blocajele care pot interveni au diverse cauze; atât emitatorul cât si receptorul trebuie sa fie constienti ca între oameni exista diferente de ordin psihologic, de pregatire, de sisteme în care traiesc – si care pot crea greutati ori relatii tensionate (pâna la generarea de interpretari tendentioase, gresite sau false ale mesajului). De aceea, gospodarirea comunicarii este importanta.

Emitatorul este obligat sa:
? fie sigur de utilitatea informatiilor pe care le transmite
? cunoasca destinatarul
? alcatuiasca mesajul în functie de capacitatea receptorului
? selecteze mijlocul de comunicare corespunzator
? aleaga timpul cel mai favorabil pentru transmiterea mesajului

Pe canale, comunicarea poate fi stingherita / bruiata de anumiti factori perturbatori (interferente) care trebuie eliminate sau reduse la minim – pentru ca receptia, întelegerea mesajului sa fie deplina si sa se realizeze reactia / raspunsul. Acesti factori perturbatori pot fi legati de emitator, de mediu sau de receptor, fiind de natura:
? fizica (zgomotul, sunetele care distrag, fumul de tigara, etc.)
? fiziologica (starea de sanatate, de disconfort, ora nepotrivita, locul inconfortabil, etc.)
? psihologica (ostilitatea, egoismul, retragerea, reticenta, lipsa de receptivitate, alte preocupari, etc.)
? neoficiala (bârfa, rumoarea, "bisericutele", s.a.)

Receptorul este obligat a:
? asculta atent expeditorul
? fi receptiv, sensibil fata de emitator
? indica expeditorului mijlocul cel mai potrivit de comunicare
? initia raspunsul

Asadar, într-o comunicare eficienta:

? înainte de a transmite informatiile, emitatorul trebuie sa-si clarifice ideile
? într-un proces de comunicare trebuie avut în vedere factorul uman
? când se planifica o comunicare este bine sa fie consultati si altii
? tonul cu care se transmite mesajul trebuie controlat / constientizat
? trebuie profitat de ocazie pentru a afla daca mesajul a fost corect înteles
? daca este posibil, informarea trebuie sa se realizeze pe etape
? mesajul trebuie sa aiba un scop practic – care sa declanseze actiuni

Conflictul reprezinta o tensiune, o neînțelegere sau orice problema divergenta care apare (între doi sau mai multi parteneri, indivizi, grupuri, parti). Cele mai importante cauze care genereaza conflicte sunt:

? comunicarea defectuoasa (oferirea unor informatii insuficiente, trunchiate sau folosirea unor mijloace si canale inadecvate); schimbul de informatii corecte – în cooperare – permite fiecarei parti sa aiba acces la rationamentele si cunostintele celeilalte, confuzia si neînțelegerea putând fi astfel diminuate în mod sensibil
? sistemul de valori (dezacordul vizeaza îndeosebi aspectele etice si modalitatile în care ar trebui exercitata puterea – luîndu-se în considerare probitatea morala si corectitudinea, diferendele afectând alegerea obiectivelor si metodelor; dialogul "între surzi" – pe principiul "care pe care", duce la degradarea de gen "cine nu-i cu noi este împotriva noastra")
? existenta unor scopuri diferite (partile tind sa devina diferentiate în ceea ce privesc prioritatile, chiar si atunci când urmaresc realizarea aceluiasi lucru)
? stilul ambiguu (lupta pentru consolidarea pozitiilor provoaca o deformare a realitatii – denaturând rationamentele – pâna la incompetenta tratarii situatiei)
? resursele limitate (în cazul unor lipsuri, dezvoltarea unor elemente structurale este afectata)
? dependenta reciproca (reactia unei parti la necesitatile alteia depinde de atitudinea corecta; aici este vorba de distorsionarea ori blocarea informatiilor, supraevaluarea necesitatilor sau neîncredere)
? nemultumirile (fata de statutul onorabil, idei – gasite naive, rezistenta la noutate, probleme complicate, sfaturi – ignorate, învinuiri, etc.)

Prejudecata este o opinie, adeseori nefavorabila, despre un anumit lucru, formata înainte de investigarea tuturor "fetelor" pe care aceasta le implica.

Discriminarea este actiunea prin care o persoana e tratata nedrept din cauza unor atitudini bazate pe prejudecati.

(Prejudecata este credinta, în timp ce discriminarea e actiunea).

Stereotipul este credinta ca toti membrii unui anumit grup poseda în acelasi fel anumite calitati. Stereotipurile apar când nu credem ca exista diferente individuale; stereotipurile sunt pareri.

Într-un proces de comunicare, partile trebuie sa-si acorde atentie reciproc – pe plan procesual si în plan sentimental!

Strategii

Comunicarea este una dintre acele activitati umane pe care oricine o recunoaste dar putini pot a o defini satisfacator. Comunicarea înseamna o discutie cu prietenii, televiziunea, îmbracamintea, tonul, accentul vorbirii si multe altele. Toate acestea, desi par complet diferite, au totusi în comun o caracteristica: reprezinta forme ale interactiunii umane. Astfel, comunicarea poate fi definita ca o interactiune sociala cu ajutorul mesajelor.

Comunicarea este un ansamblu de actiuni:

? deliberate
? planificate
? continue

având ca scop stabilirea si mentinerea unei întelegeri mutuale între emitator si receptor. Pentru a analiza procesul comunicarii, putem folosi urmatoarele întrebari: cine spune, ce, cum, cui, cu ce efect, de ce? Utilitatea formarii si diseminarii mesajelor depinde de efectul lor - pe care îl produc asupra receptorului.

Modelul comportamental al oamenilor ne ajuta sa întelegem mai bine procesul comunicarii: informarea duce la formarea tendintei latente si apoi la aparitia evenimentului declansator - care determina actiunea. Modelul acesta ne obliga sa gândim în termenii comportamentelor induse receptorului si nu în termenii informatiei ce este comunicata.

Ideile noi patrund foarte încet; adoptarea lor presupune parcurgerea unor etape, prin care persoana:

? afla despre o idee (cunoasterea)
? cauta mai multe informatii despre ea (interesul)
? evalueaza ideea - bazându-se pe felul în care aceasta îi îndeplineste nevoi specifice
? încearca ideea - experimentând-o cumva
? adopta ideea - integrând-o în sistemul sau de valori

Procesul de adoptare se poate încheia dupa oricare dintre etape. Un aspect important este intervalul de timp necesar pentru adoptarea unei idei noi; în functie de situatie, adoptarea poate avea loc instantaneu (daca rezultatul are consecinte minore) sau necesita o durata de timp (când mesajul trebuie întretinut în permanenta).

Normele si opiniile grupului din care persoana respectiva face parte sunt cele mai importante. Reactia - pozitiva sau negativa - a prietenilor poate determina adoptarea ideii. Daca prietenii unei persoane dezaproba în general un candidat, un film sau o marca de masina, este putin probabil ca acea persoana sa adopte o pozitie contrara grupului. Odata ce persoana ia o decizie, alte mijloace devin mecanisme de întarire a deciziei luate. De exemplu: studiile arata ca proprietarii unei anumite marci de masina sunt cei mai avizi cititori ai reclamelor pentru acea marca!

Este dificil de imaginat o activitate umana în care sa nu existe persuasiune. Acest proces implica pe toata lumea - de la copilul care încearca sa-si convinga parintii ca ora de culcare ar trebui amânata cu jumatate de ora, pâna la agentul comercial care traieste din convingerea oamenilor pentru a cumpara un produs. Argumentarea logica si apelul la sentimente duc la o comunicare specifica - cu scopul de a influenta:

? atitudinile
? opiniile
? comportamentele

Zi de zi folosim strategii persuasive pentru a influenta oamenii într-un fel sau altul; persuasiunea este folosita pentru a:

? schimba sau neutraliza opinii ostile
? cristaliza opinii latente si atitudini pozitive
? conserva opiniile favorabile

Cea mai dificila sarcina este de a transforma opinii nefavorabile sau ostile în opinii favorabile. Sarcina este mai usoara daca mesajul este compatibil cu opinia generala a receptorului fata de mesaj. Acesta este motivul pentru care emitatorul se straduieste sa-si creeze si sa-si pastreze o imagine cât mai buna. Cea mai usoara forma este comunicarea care întareste opiniile favorabile. Activitatea prin care se pastreaza si se întareste opinia favorabila a receptorului cu privire la un anumit mesaj este cea preventiva si e cea mai eficienta.

Tactici

Cunoasterea starii mentale a auditoriului este importanta pentru transmiterea eficienta a unui mesaj. Auditoriul se poate împarti în doua grupe: cei ce cauta activ informatii si cei ce proceseaza pasiv

informatiile. Cum este de asteptat, obiectivele comunicarii sunt mai usor de atins atunci când auditoriul e activ. Acesta este dispus sa primeasca mesajul si îi va acorda atentie. Auditoriul pasiv nu cauta informatii si în general, va face prea putin pentru a întelege mesajul. Auditoriului pasiv i se poate face cunoscut un mesaj doar prin informatii scurte, caracterizate de creativitate si stil; schimbarea de atitudine sau de comportament apare rareori la auditoriile pasive.

Sugeram doua tactici de atacare a auditoriului: cercetarea atitudinilor sale (care pot oferi date referitoare la interesul sau apatia cu privire la o idee noua) ori modificarea mesajelor (pentru a se adapta satisfacerii caracteristicilor si nevoilor comune cu ale emitatorului). Se pot folosi urmatoarele cai:

- ? acceptarea indusa (mesajul începe cu probleme cu care receptorul este de acord, creînd un raspuns initial pozitiv; odata ce a fost stabilit un acord asupra premizelor initiale, receptorul va fi mult mai înclinat sa accepte dezvoltarea logica a rationamentului si implicit - concluzia logica a acestuia)
- ? alegerea structurata (oferirea de optiuni si obligarea receptorului sa faca o alegere; oamenii folosesc deseori aceasta - oferind receptorului si cerându-i sa aleaga între alternative)
- ? acceptarea partiala (acceptarea de catre receptor a unei parti a mesajului, ceea ce lasa libera posibilitatea de a accepta ulterior opiniile ramase; astfel, receptorului nu i se cere o decizie instantanee - ci acceptarea amânarii ei)
- ? negocierea (care implica acceptarea unui rezultat inferior rezultatului maxim scontat; pentru aceasta trebuie stabilite 3 coordonate: nivelul maxim pe care îl poti obtine / oferi, nivelul minim sub care nu poti coborî si nivelul cu care ai fi multumit sa se încheie)

Un mesaj poate include doar un punct de vedere sau poate include mai multe; mesajele prezentând un singur punct de vedere sunt mai eficiente pentru un receptor favorabil mesajului, pe când cele care prezinta mai multe puncte de vedere sunt mai eficiente în fata unui receptor care s-ar putea opune mesajului. Mentionând toate punctele de vedere, emitatorul îndeplineste 3 obiective:

- ? este perceput ca fiind obiectiv, aceasta reflectându-se printr-o îmbunatatire a credibilitatii si o reducere a susceptibilitatii receptorului cu privire la motivatiile emitatorului
- ? trateaza receptorul ca matur, responsabil si inteligent
- ? incluzând contra-argumente în mesaj, emitatorul are posibilitatea controlarii modului de structurare al acestora

Începutul si sfârsitul mesajului sunt cele mai importante - atât pentru emitator, cât si pentru receptor. De exemplu: în discutiile în grup sau mesele rotunde, ultima persoana care ia cuvântul într-o serie de vorbitori are posibilitatea cea mai mare de a modifica atitudinile auditoriului; de asemenea, primul vorbitor da tonul discutiei si este tinut minte mai mult timp. (Prima sau ultima pozitie într-o serie de vorbitori este cea care confera impact maxim mesajului). De aceea, formula de compunere a mesajelor (mai ales persuasive) este prin unii pasi caracteristici:

- ? atrag atentia
- ? prezinta o nevoie
- ? satisfac nevoia
- ? prezinta avantajele
- ? cer o actiune

Analiza receptorului, credibilitatea emitatorului, motivarea, discursul, claritatea, continutul si structura mesajului sunt elemente esentiale într-o comunicare eficienta:

- ? analiza (cunoasterea atitudinilor si opiniilor receptorului, pentru a permite adaptarea mesajului nevoilor sale)
- ? credibilitatea (bazata pe experienta, sinceritatea, siguranta si competenta emitatorului mesajului)
- ? motivarea (apelul la interese - bazat pe ierarhizarea nevoilor, începând de la cele fundamentale si urcând spre cele mai elaborate)

? discursul (transmiterea mesajului care informeaza si convinge; trebuie sa spuna ceva semnificativ, sa aiba o tema centrala, sa se concentreze pe informatia ce-i exemplifica scopul cel mai bine, cu stil corespunzator nivelului de întelegere si asteptarilor receptorului - construit în blocuri, unificat prin tranzitii)
? claritatea (continutul mesajului sa nu fie prea complex, ci direct, exprimat simplu, chiar daca se impun termeni tehnici ori academici, functie de receptor - deci nu simplist; de exemplu, spusa: daca nu poti sa-ti scrii ideea pe spatele cartii mele de vizita, înseamna ca nu ai o idee clara)
? continutul (folosirea de date obiective si importante în mesaj, însa nu excesiv, ci cu atentie si în mod selectiv)
? structura (dramatizarea prin ilustrare pentru a atrage interesul si exemplificarea cu ce este mai semnificativ pentru receptor)

Atunci când un emitator se adreseaza receptorului, el realizeaza o comunicare unidirectionala. Receptorul primeste mesajul si - fie ca îl accepta sau nu - poate sa nu reactioneze si nu initiaza vreun dialog. Emitatorul este stapân pe situatie. Exceptia apare atunci când emitatorul accepta sa primeasca raspunsul (conexiunea inversa) - practica pe care unii emitatori o folosesc iar de care altii se tem, realizând ca nu sunt capabili sa reactioneze spontan.

În cazul comunicarii bidirectionale, se permite diseminarea rapida si larga a informatiilor si opiniilor. Problema principala este a emitatorului, a carui pozitie poate fi defensiva sau ofensiva. Atitudinea defensiva - desi neplacuta uneori - este solutia de preferat decât ridicarii unui "zid" de tacere; tactica "zidului" lasa loc interpretarilor si supozitiilor si poate cauza mult mai mult rau decât expunerea onesta si clara.

Conflictele nu sunt planificate totdeauna dar comunicarea ar putea fi - mai ales daca este dorita ca eficienta si nu ca o irosire de timp. O forma efemera de comunicare interpersonala este zvonul, dificil de izolat si de evaluat - dar cu un impact major asupra formarii opiniilor. Zvonul poate fi definit ca mesajul continând informatii ce nu pot fi confirmate sau verificate prin propria experienta; el apare atunci când asupra unui subiect planeaza o combinatie de incertitudine si anxietate iar sursele oficiale sunt incomplete sau lipsesc. Zvonul este totdeauna parte a conflictului. Pentru combatere sunt 3 cai:

? informare (mai ales a receptorului - care totdeauna este foarte sensibil la situatii care îl influenteaza direct; adevarul e necesar integral, pentru ca jumatatea de masura provoaca alte zvonuri)
? atentie (mai ales a emitatorului - zvonurile ofera informatii despre problemele si interesele receptorului)
? actiune (confirmare sau infirmare prompta - deoarece cu cât trece timpul, cu atât devin mai greu de controlat si de anihilat)

Tehnici

Identificam doua nivele ale comunicarii: la nivel personal si în grup.
Individual îti aduci aminte aproximativ:

? 20% din ceea ce auzi
? 30% din ceea ce vezi
? 60% din ceea ce auzi si vezi
? 70% din ceea ce spui tu însuti
? 90% din ceea ce faci si simti - în acelasi timp - adica pui inima

Sau altfel exprimat:

? ce auzi - si nu-ti foloseste - uiti
? ce vezi - poate îti amintesti
? ce auzi si vezi - ar trebui sa-ti amintesti
? ceea ce ai spus - probabil îti amintesti

? ce faci tu însuti - întelegi

Mereu te confrunti în viata cu stereotipuri, prejudecati, norme sociale si atâtea altele carora esti nevoit sa le faci fata corespunzator instruirii tale, prin diverse metode. Comunicarea îndeplineste o nevoie fiziologica, de siguranta, de afiliere, de stima si de actualizare, nevoie care poate fi de:

? întelegere (a face teorie, a analiza, generaliza, specula)
? ajutor (a primi gratificatii, a fi sustinut, sprijinit, protejat, sfatuit, ghidat)
? sex (a forma si a urma o relatie erotica, un contact)
? sensibilitate (a cauta si a te bucura de impresii senzoriale)
? respingere (nevoia de separare, excludere, abandonare, dispret)
? joc (a actiona din placere - fara alt scop)
? ordine (a organiza, echilibra)
? naturalete (a simpatiza ceva / cineva aflat în situatie nefavorabila)
? evitare (parasirea situatiilor deranjante, fuga de esec)
? durere
? exhibitie (a face impresie buna, a fascina, soca, excita)
? dominatie (a controla, a influenta prin sugestie, seductie, comanda)
? deferenta (a elogia sau conformarea la obiceiuri)
? aparare (în fata criticii, blamari)
? contra-actiune (a recâstiga "teren", a cauta obstacole de depasit, reprimarea fricii)
? autonomie (a fi liber, fara constrângeri, a rezista restrictiei, coercitiei, independent, liber de oprelisti)
? agresiune (a înfrânge opozita cu forta, a ataca, pedepsi)
? umilire (a fi pasiv, a ceda, a te resemna, a admite eroarea)
? afiliere (a coopera, place, a câstiga afectiune, "apropiere")
? realizare (a face ceva dificil, a stapâni, manipula, organiza)
? etc.

Totdeauna exista o motivatie - care contine 3 dimensiuni distincte, depinzând de ceea ce:

? energizeaza
? directioneaza / analizeaza
? sprijina, sustine / întretine

comportamentul. Prin urmare, o motivatie scazuta poate determina scaderea performantei comunicarii, chiar daca individul are aptitudini si experiente sau instruirea care i-ar permite obtinerea unei comunicari superioare.

Stilurile personale de tratare a unui conflict vizeaza:

? competitia (când încerci sa câstigi, pentru ca ai credinta ca este corecta pozitia ta)
? acomodarea (când esti asa de generos încât sa te substitui celuilalt punct de vedere)
? evitarea (când diplomatic astepti un alt moment mai bun)
? colaborarea (când cauti solutia unui câstig reciproc)
? compromisul (când accepti o satisfacere partiala prin concesie sau gasirea unei pozitii de mijloc)

Învatând din propria experienta, îti poti îmbunatati abilitatea de comunicare, îndemânarile pentru comunicare având de atins obiective specifice - ca:

? exprimarea sentimentelor potrivite
? judecarea
? conducerea
? luarea deciziilor
? respectarea diferentelor umane
? respectarea lucrurilor comune

? încrederea

În grup, comunicarea are alte aspecte; ea poate fi:

? protocolara (ce urmeaza o scara ierarhica: fiecare receptor retransmite mesajul în forma aleasa de catre altii; urmareste în mod normal transmiterea obiectivelor si procedurilor)
? neprotocolara (ce completeaza comunicarea protocolara - prin umplerea golurilor si / sau omisiunilor; este de încurajat când nu conduce la resentimente)
? neoficiala (interpersonala - printr-un sistem ca vita-de-vie în grup; utila cât nu devine exagerata, adica nu creste în dimensiuni sau produce informatii false, pâna la zvon)

Persuasiunea, zvonul, manipularea, etc., sunt destul de des prezente în comunicare.

Instrumente

Comunicarea, indiferent de tip, este întotdeauna însotita de o componenta neverbala - care de obicei reprezinta peste jumatate din volumul ei! Multi cercetatori au convenit ca pentru conversatie este utilizat în primul rând canalul verbal, în timp ce canalul neverbal este folosit pentru negocierea atitudinilor interpersonale si în unele cazuri utilizat în substituirea mesajelor verbale. De exemplu: o femeie poate arunca unui barbat o privire ucigatoare; ea îi da un mesaj clar, fara sa-si deschida gura!

Oamenii sunt dominati de reguli biologice care controleaza actiunile, reactiile, gesturile si limbajul corpului. Lucrul fascinant este ca rar oamenii sunt constienti ca miscarile si gesturile pot spune cuiva o poveste diferita decât o face vocea. De exemplu: multi actori din perioada cinematografului mut au fost pionieri ai prezentarii îndemânarilor comunicarii non-verbale.

Din punctul de vedere al unei persoane perceptive sau intuitive, abilitatea de a "citi" o alta persoana prin compararea cu semnalele verbale o relationeaza mult mai bine fata de procesul comunicarii. De exemplu: un orator perceptiv daca îsi vede audienta stând pe scaunele din sala cu bratele încrucisate / cascând, etc. - constientizeaza ca mesajul sau nu are impactul scontat.

Femeile în general sunt mai perceptive decât barbatii (ne referim la asa-numita intuitie feminina). Femeile au abilitate înnascuta de a culege si decripta semnalele neverbale, având ochi ageri pentru detalii mici. Intuitia feminina este mai pregnanta la mame - care au comunicat cu copilul la început de viata mai mult pe canale neverbale. Unele gesturi sunt genetic mostenite (suptul, surâsul, etc.), altele sunt determinate cultural - învatate ca si comportament corespunzator mediului dominant în care traim. Dificultatea când minti este ca subconstient corpul tinde sa nu urmeze ceea ce mintea comanda - astfel ca semnalele contradictorii pot da alte sentimente decât spusele. De exemplu: evidentierea cu detectorul de minciuni.

Fiecare om are un spatiu personal, un teritoriu ce include aria din jurul sau. Astfel se pot delimita: casa, automobilul, dormitorul, scaunul, etc. Oamenii reactioneaza diferit când sunt invadate zonele lor, ceea ce duce la o multime de implicatii. Dupa distante (aproximative), zonele sunt:

? intima: pâna la jumatate de metru (doar celor apropiati sentimental li se permite intrarea)
? personala: pâna la 1 metru (este distanta folosita cotidian)
? sociala: pâna la 3 metri (pastrata fata de straini - cei pe care în general nu-i cunoastem)
? publica: peste 3 metri (când ne adresam unui grup)

Într-un cadru de întelegere, limbajul corpului se refera la:

? gesturi cu palmele si mâinile
? bariere prin pozitii ale bratelor si picioarelor
? atitudini populare de actiune ale corpului
? semnalele ochilor
? gesturi de curtoazie
? gesturi cu obiecte
? reflectia ca imaginea într-o oglinda
? statutul corpului

? pozitionarea (asezarea la o masa ori pe un fotoliu de exemplu)
? atitudini dominante sau umile
? etc.

Canalele de comunicare se pot distinge dupa simturile prin care receptorul primeste informatiile:

? auditiv (verbal)
? vizual (expresia fetei, schimbul de priviri, gestica si miscarea corporala, tinuta, distanta interpersonala - respectiv utilizarea spatiului)
? tactil (atingerea corpului, mângâierea)
? olfactiv (receptarea mirosului corpului)
? termal (receptarea caldurii corpului)
? gustativ (receptia gustului)

Pe lânga acestea, scrisul (de mâna si / sau stilul sau, chiar daca este tiparit), lucruri implicate în procesul transmiterii mesajului, s.a. - toate influenteaza comunicarea; pentru cineva avizat, informatiile conexe fluxului direct pot spune si ajuta mult. În gospodarirea unui conflict, între instrumentele necesare se gasesc:

? stabilirea unei reale comunicari, mai mult decât retorice
? furnizarea unei atmosfere pentru cerinte si ascultare
? îmbunatatirea cadrului de referinta pentru diferite întelesuri (inclusiv confort)
? recunoasterea si evitarea stereotipurilor
? informarea valida si controlata (a datelor)
? descrierea motivelor si asumarile responsabilitatilor
? privirea alternativelor ca noi solutii
? evitarea manipularii si punctelor ascunse
? cautarea dorintelor si nevoilor reale
? constientizarea ca o întelegere nu totdeauna este necesara sau posibila
? tratarea cu sensibilitate (chiar când dezacordul este evident)
? valorificarea sentimentelor proprii (împartasite deschis si onest)

Maniera

Într-o comunicare eficienta conteaza cooperarea - cu atentie ca adevarata comunicare este raspunsul pe care îl primesti. Deschiderea legaturii spre o buna comunicare este raportul ce-l ai fata de ea; asupra relatiei trebuie sa actionezi separat de problema:

Cu oamenii este nevoie sa întelegi ca nu vor auzi ce spui pâna nu vor sti ca te preocupa soarta lor. Când trebuie sa oferi ori sa primesti informatii clare si suficiente, comunicarea se va axa pe informatii. Pentru a realiza o expunere clara, emitatorul trebuie sa prezinte bine ceea ce se asteapta de la el; pe de alta parte, pentru a receptiona o imagine clara, ascultatorul trebuie sa încerce sa obtina toate detaliile, sa verifice afirmatiile, faptele si sa desprinda informatiile semnificative din ceea ce i se ofera - în cazul în care emitatorul nu le mentioneaza.

Sunt multe impedimente care deranjeaza acordarea emitatorului cu receptorul (si invers) în comunicare:

? amenintarile (produc teama, supunere, resentiment, ostilitate)
? ordinea (folosirea puterii)
? critica
? insulta (înfierarea)
? dirijarea
? tainuirea informatiilor-cheie
? interogarea

? lauda în scopul manipularii
? diagnosticarea motivelor sau cauzelor
? sfatul necerut
? persuasiunea prin apel la logica
? schimbarea subiectului
? refuzul de a accepta problema
? încurajarea prin negarea existentei problemei
? s.a.

Comunicarea trebuie sa convinga ca:

? respecti cealalta parte
? nu vrei sa domini
? nu doresti manipularea
? respecti deciziile si nu le subminezi
? respecti valorile si experienta

Comunicarea reclama adesea alegere constienta, un grad de flexibilitate si abilitate, ceva curaj si încredere în procesul ei. Într-o situatie ce te solicita în luarea unei atitudini, poti uzual reactiona prin:

? agresiune
? abandon
? asertatie (explicarea situatiei)

În ultima instanta, puterea comunicarii consta în capacitatea de a produce rezultatele pe care le doresti cel mai mult; ea se poate dezvolta din:

? un atasament emotional
? utilizarea calitatilor tale personale
? promisiunea recompensei
? capacitatea persuasiva

Poti deosebi manipularea de influenta în functie de caracterul pozitiv sau negativ al rezultatului. Scopul este puterea cooperanta (poarta-te fata de celalalt asa cum o impune situatia - dar niciodata sa nu ti-l "scoti" de la inima). Nu te lasa în voia emotiilor puternice - construieste relatii mai bogate. Emotiile sunt evenimente energetice ale mintii si corpului. Încearca sa le focalizezi pentru a gasi "cheia" problemei. Mânia poate fi "combustibilul" schimbarii pozitive - daca îi folosesti "temperatura" cu întelepciune. Capacitatea de a largi perspectivele consta în sesizarea interconditionarii fundamentale a tuturor lucrurilor si în luarea în calcul a unui sistem mai larg decât cel vizibil!

Metode

Interinfluentarea atitudinilor persoanelor care interactioneaza nu este un proces imediat, ci unul care implica un mecanism mediator: comunicarea. Pozitia comunicarii în actul interpersonal este ca intermediara între starile psihologice ale indivizilor. Comunicarea cere adeziunea fiecaruia la obiectivele propuse si folosirea în comun a utilitatilor. Bunele relatii pentru comunicare nu sunt suficiente în lipsa regulilor si principiilor ce o asigura.

Metodele comunicarii vizeaza:

? întrebarile carora li se cauta raspuns
? atitudinile necesare în raport
? atentia si îngaduinta
? ascultarea
? reformularea

Asadar, metodele de comunicare se întemeiaza pe:

? observatie (care permite anticiparea problemelor, economisirea si administrarea / gospodarirea timpului)
? întelegere (proces din care rezulta noi ipoteze)
? actiune (prin verificarea, punerea în aplicare si valoare a efectelor)

Constructia metodei presupune:

? gândire sistematica (întelegând mediul si elementele lui în unitatea si diversitatea lor)
? viziune detasata (acordând actiunii semnificatia ce i se cuvine)
? dezvoltarea maiestriei personale (având constiinta impactului)
? clarificarea si / sau modificarea atitudinilor si a modelelor mentale (spre optimizarea rezultatelor)

A comunica înseamna mai mult decât a detine o metoda bine însusita; aceasta pentru ca mereu trebuie sa ne întrebam daca:

? avem flexibilitatea comportamentala necesara
? stim sa gasim cea mai buna si rapida adaptare la transformarile continue ale celor din jur (si ale mediului) - în general
? suntem mereu constienti
? depistam la vreme incoerentele existente

Alegerea metodei depinde de desfasurarea comunicarii - ce este posibila a fi prin:

? juxtapunere (simultana)
? insertii (interventii)
? interschimbari (reciproca)

Orice comunicare este dictata de sentimentele de încredere si recunoastere a valorilor proprii. Astfel, metoda de:

? întâlnire - este în functie de cunoasterea momentului si chiar de reflexe prin care se pune în actiune dorinta de prezentare a "sinelui"
? întretinere - înseamna fixarea unui scop clar dirijat spre favorizarea "meditatiei" (este inter-relationarea, fundamentata pe întelegerea manifestata ca atitudine - pentru stimulare)
? contact - determina selectarea, acceptarea si dezvoltarea relatiei (aici intrând criteriile de valorizare si auto-valorizare)

Metoda judicios aleasa duce la un control al:

? atentiei
? întelegerii
? acordului

în timpul comunicarii. În mesajele relationale (cu adresabilitate exacta, construite pentru a fi decodificate si întelese) exista si o comunicare asupra comunicarii! Aceasta constituie "sarea si piperul" unei comunicari, este "ingredientul" esential în cadrul relatiilor fructuoase - fara de care efortul nu poate avea finalitate. Trecerea de la continut la relatie nu trebuie înteleasa doar ca metoda, ci este ea însasi comunicare menita sa întareasca (si chiar sa suplineasca) ceea ce lipseste în continut - adica nuantarea:

? sentimentelor
? îndemnului
? atitudinilor
? s.a.

Cercetarea - actiune

Cercetarea-actiune este un concept foarte complex de investigare. Se accepta ca produce cunostinte noi. Conceptia este ca e motorul practicii: investigarea produce cunostinte si practica le foloseste. Investigatorii produc cunostinte valoroase cercetând comunicarea si practicienii le folosesc. Ca model de investigare, cercetarea-actiune este fundamentata pe unele principii:

? pune totdeauna probleme practice (ce pot fi traite prin situatii, dileme, confuzii, etc. - ceea ce nu se poate studia stând singur în birou)
? îmbunatateste calitatile intrinseci ale conditiilor reale în care se desfasoara comunicarea
? rupe relatia cauza - efect între procese si rezultate (se stie ca nu este o legatura liniara între calitatea proceselor si calitatea rezultatelor)
? îmbunatateste analiza (reflexia) asupra valorilor - care nu se pot defini în afara comunicarii - îmbunatatind informatia
? este o activitate de colaborare, nu o activitate izolata

Comunicarea nu se îmbunatateste cunoscând-o dinainte; este necesar sa se stie ce se urmareste dar aceasta nu o îmbunatateste. De exemplu: eu stiu ca merg acasa dar asta nu ma ajuta la plimbare pentru ca aceasta sa fie agreabila; important este felul în care e facuta plimbarea!

De la investigarea unei comunicari practice nu se pretinde posibilitatea aplicarii rezultatelor altundeva, ci doar cunostinte ce pot fi transferate pentru beneficiul altora, care le pot adapta la contextul lor practic propriu. Inversând termenii (cercetarea-actiune în actiune-cercetare), se observa ca practica este cea care genereaza procesul si consta în:

? plan de actiune
? obtinere de informatii
? analiza

Cercetarea-actiune este o filozofie - si nu e un mod obisnuit de lucru: cel mai putin important este sa rezolvi problema; cel mai important este sa întelegi problema. Daca problema este înteleasa, atunci problema poate fi rezolvata. Dar cercetarea-actiune nu este pentru rezolvarea de probleme, ci pentru întelegerea practicii comunicarii, pentru ca sa fie schimbata - în vederea îmbunatatirii. Este analizata comunicarea în sine.

Ideea fundamentala a cercetarii-actiune este ca orice problema practica, oricât de mica ar fi, are legatura cu ceea ce e în jurul ei si nu trebuie separata, ci unita cu restul - pentru a avea un înteles. Uneori terminarea investigatiei înseamna punerea în practica a unor teorii fara a le cunoaste continuturile si fara a le sti formula. O semnificatie este legata de demersul actional al oricarei cercetari. O deschidere majora este în acest sens sintagma: a învata prin a face (a comunica). Cercetarea-actiune vizeaza în principal schimbarea - prin combinarea investigatiei cu actiunea practica; din acest motiv, utilizarea ei este preferata de oamenii care o aleg pentru solutionarea unei situatii de criza. Ea este operationala - legitimata prin accentul egal pe care îl pune atât pe analiza (investigatie si reflectie), cât si pe actiune - cu menirea de a nu folosi resurse exterioare. În fata unei situatii-problema, chemarea mediatorilor sau angajarea negociatorilor pentru rezolvarea conflictului poate fi efectiv anulata de comunicarea eficienta!

În mod practic (si plastic), specificul cercetarii-actiune se poate exprima astfel: planifica bine dar asteapta-te si la alte rezultate decât cele propuse. În realizarea unei cercetari-actiune, monitorizeaza conditiile si parametrii comunicarii, preocupat nu atât în a masura fenomenul (desi acest aspect nu este de neglijat), cât mai degraba în a interveni în comunicare - a o corija / reajusta în functie de evolutia si rezultatele ei. În concluzie, cercetarea-actiune presupune:

? planificarea riguroasa, în etape clare
? stabilirea unor instrumente bine definite de evaluare
? flexibilitatea în reconsiderarea planului initial
? accentul pe învatarea de comportamente

Cercetarea-actiune se diferentiaza atât de cercetarea fundamentala cât si de cea aplicativa. Ea presupune o comunicare (la rândul ei) între practica si investigatia de cercetare - care se potenteaza reciproc - precum si o abordare multidisciplinara si interculturala.

Schimbarea

În general, exista doua categorii de indivizi - cei ce accepta situatia si militantii. (Global, în societate sunt doua categorii de oameni: indiferentii si combatantii). Argumentele pro si contra nu au valoare reala decât raportate la conditii concrete; dificultatile sunt evidentiate punând accentul pe om, pe viata personala si relationala - intersectata de banalul cotidian dar si pe evenimente cruciale - care sunt ipostaze ale devenirii si constructiei omului. Aceasta filozofie de viata s-a impus pentru multe probleme: se considera ca omul este un decupaj din mediul propus. Când relatiile interpersonale sunt înlocuite de contracte, curentul umanist încearca o contrapondere, prin schimbarea omului însusi, a fiecaruia în parte. Fiecare om doreste sa-si vada perspectiva umana din perspectiva vietii cotidiene.

Aici este vorba despre:

? argumentele drepturilor
? calitatea vietii
? apartenenta
? constiinta identitatii
? controlul social

cu toate problemele ce apar - de integrare, individualism si capacitate. Schimbarea în comunicare presupune:

? identificarea posibilitatilor de înnoire
? perfectionarea
? dezvoltarea (posibila) a motivatiei
? îmbogatirea relatiilor
? cresterea prestigiului
? (re)descoperirea nevoii de realizare

Schimbarea afecteaza:

? conditiile
? modul
? stilul

fiind mai mult sau mai putin oportuna. Sursa schimbarii este determinarea unei succesiuni (logice) de alte schimbari: sursa se instituie (devine) sursa de presiune pentru alte schimbari; o sursa puternica de presiune este difuziunea ideii de schimbare. Este si ceea ce îsi propune prezenta lucrare - de mediere a conflictelor.

Ritmurile diverselor sectoare supuse schimbarii sunt asincrone. Cele mai frecvente sunt cele materiale, apoi sunt schimbarile de conceptie si de organizare. Toate ritmurile duc la schimbari în relatiile interpersonale, dupa care urmeaza schimbarea indivizilor. Deci mai usor se schimba cunostintele, apoi atitudinile, apoi comportamentele. Toate aceste faze supuse schimbarii sunt în sine generatoare de:

? gânduri
? idei
? reprezentari
? sentimente
? atitudini

fata de schimbare. Schimbarea implica în mod diferit pe fiecare om, putând fi o evolutie în timp (cu unele rupturi de ritm) ori o dezvoltare / crestere, cu accente pe desfasurare sau adaptare. Ritmurile fiind diferite, receptarea schimbarii de catre oameni este diferita: schimbarea e o provocare adresata omului, e o propunere pentru noi cadre de adaptare. Oamenii fiind diferiti - se adapteaza diferit la schimbare.

Schimbarea presupune compararea între un "înainte" si un "dupa", comparând situatii si circumstante. S-a constatat ca schimbarea tinde sa devina instrument de reconstructie umana. Schimbarea în comunicare se refera de fapt la achizitia de noi competente si tehnici, presând indivizii si codul – prin:

? substituire
? remaniere / adaugare
? reorganizare

? eliminarea vechiului

Valoarea comunicarii este a ei în sine. Cercetarea-actiune asupra ei ori schimbarea totdeauna au subliniat asta.

Instruirea

Partile aflate în conflict au interese interdependente; conflictele sunt de obicei combinatii de procese competitive si de cooperare - iar cursul pe care-l ia conflictul va fi determinat de natura acestei combinatii. Se stie ca procesele caracteristice si efectele provocate de un anumit tip de relatii sociale (de cooperare sau competitive) tind sa provoace la rândul lor acel tip de relatii sociale.

Daca o anumita persoana are cunostinte sistematice despre efectele proceselor de cooperare si competitive, acea persoana va avea si cunostinte sistematice despre conditiile care de obicei dau nastere la astfel de procese si - prin extensie - la conditiile care determina daca un conflict va lua un curs constructiv sau distructiv.

Îmbunatatirea necesita realizarea unei conexiuni cu cognitia si perceptia. Un proces constructiv de rezolvare a conflictelor este similar unui proces eficient de cooperare pentru rezolvarea problemelor (unde conflictul este problema de rezolvat), în timp ce un proces distructiv e similar unei lupte competitive câstig - pierdere. De fapt, o instruire eficienta cauta sa insufle:

? atitudinile
? cunostintele
? tehnicile

care favorizeaza solutionarea eficienta, cooperanta a problemelor si sa descurajeze atitudinile si raspunsurile deprinse - care dau nastere la lupte câstig - pierdere.

În instruire este necesar sa:

? stii în ce tip de conflict esti implicat
? devii constient de cauzele, consecintele si de alternativele furiei
? înfrunti conflictul - nu-l evita
? te respecti pe tine si interesele tale - astfel îl respecti pe celalalt si interesele sale
? distingi clar între interese si pozitii
? cercetezi care interese sunt compatibile
? definesti interesele conflictuale ca problema reciproca de rezolvat (prin cooperare, nu înfruntare)
? fii atent la tendintele catre judecati gresite
? îti cunosti reactiile tipice la situatii conflictuale
? ramâi o persoana morala - pe tot parcursul!

... Matricele jocului ca un mijloc experimental se bucura de succes, deoarece faciliteaza definirea precisa a structurii recompensei, neasteptata pentru subiecti si - de aici - a felului în care depind unul de altul. Partial stimulata de - si partial ca reactie la cercetarea care foloseste matrici de joc - au fost create jocuri de comunicare si studiul conflictului (tip negociere cumparator - vânzator, coalitia a 3 persoane, joc de transport, distributie, etc.). Acestea ajuta dezvoltarea unei întelegeri mai sistematice a comunicarii, proceselor conflictuale si a solutionarii conflictului. (Însusi jocul este un mediator instrumental între participant si ambianta sa).

Participarea în comunicare poate fi exersata prin diverse procedee. În continuare, noi propunem o serie de jocuri care implica totdeauna un grup. Aceasta pentru ca din perspectiva perceptiilor personale, succesele si esecurile sunt mai fezabile din dinamica experimentarii relatiilor cu altii în situatii inovate; am urmarit aspectele educationale mai ales în pozitii de excludere si marginalizare - contextul ce ar fi creat din activitatile propuse vizând inclusiv reactiile si raspunsurile. Desigur ca tipul schemelor avansate nu înseamna ca au profilul actiunilor ce corespund mereu aptitudinilor participantilor dar ca mijloace ajuta - speram - ca

instrumente utile în observarea limbajului corpului, documentarii, depasirii obstacolelor si în cele din urma - analizarii procesului de comunicare. Fa-le! (În cercul tau de cunoscuti, la un club sau oriunde crezi de cuviinta ca pot fi aplicate). De altfel, în cuprinsul lucrarii te vei mai întâlni cu simulari; este ceea ce practic poate face parte din bagajul tau în ceea ce priveste largirea orizonturilor comunicarii si evaluarile îti vor fi în mod sigur folositoare în abordari viitoare ale unor chestiuni pe care le-ai putea simti delicate … Omul se recreeaza în fiecare zi; totodata, este stiut ca energia de raspândire în lume a unor jocuri depaseste capacitatea de propagare a epidemiilor!

Înainte însa de a trece la jocuri (ce de altfel nu sunt sistematizate în vreun fel, atingând mai multe domenii), este utila parcurgerea consideratiilor despre estimari - deoarece e parte a fundamentului teoretic necesar în practica:

Estimarea

Estimarea este judecata valorii comunicarii. Aceasta comporta doua aspecte: a mesajului (continut, felul transmiterii sale, etc.) si a partilor (emitator si receptor). Pentru a fi potrivit, tipul estimarii trebuie sa îndeplineasca anumite conditii:

- ? contextul sa fie cunoscut
- ? sa aiba o masura (de control a situatiei)
- ? diagnosticul sa vizeze pozitivul si negativul
- ? sa poata fi verificata (evaluarea estimarii)

Metodologia estimarii presupune observare adecvata, colectare de date si interpretarea lor. Ea se face pentru un bilant, a aprecia / analiza ce se petrece, comunica rezultate, lua decizii, raport cu viitorul, propune alternative, etc. Se estimeaza pentru a:

- ? modifica o situatie sau realitate
- ? stabili ce este util, necesar, important de facut si învatat
- ? sti daca sunt semnificative cele facute relativ la finalitatea dorita
- ? coordona actiunea cu interesele
- ? ameliora calitatea comunicarii
- ? determina dificultatile
- ? vedea reusitele si esecurile
- ? continua altfel
- ? fixa o ordine, o logica
- ? s.a.

În estimare intervin continuu probleme si obstacole. Estimarea poate fi spontana sau planificata. Când este planificata, suntem înclinati s-o facem unilateral. De exemplu: are loc numai dupa ce comunicarea s-a încheiat; conexiunea inversa (raspunsul) si propria estimare nu au fost simultane - ci au alternat; foloseste o metoda, etc. Asadar, estimarea facuta numai la sfârsit are mai multe dezavantaje:

- ? unele informatii apar prea târziu
- ? posibilitatea corectarii erorilor la timp s-a pierdut
- ? motivatia si comportamentul nu au posibilitatea exprimarii totale
- ? sunt asteptate confirmari pozitive
- ? declanseaza auto-apararea dupa ce nu se mai schimba ceva
- ? etc.

Aceste dificultati pot fi evitate daca estimarea este parte coerenta a procesului comunicarii, când ar trebui considerata ca totdeauna sa:

- ? dea apreciere / încurajari dar si critici
- ? lege conexiuni stiute cu noi puncte de vedere / noi analize
- ? fie o resursa ce este indispensabila

? poata deschide forte noi

Experienta ne-a demonstrat ca estimarea nu este asa de placuta - uneori de teama examinarii sau competitiei; aceasta deoarece e nevoie de clarificarea lucrului estimarii (cu ea sau pentru ea) ori pentru ca elementele sale de judecata nu sunt acceptate usor ori vrem sa stim alte puncte de vedere asupra comunicarii noastre.

Din estimare nu poate fi omisa subiectivitatea; singura posibilitate de a masura real si obiectiv este de a gasi criterii cantitative - dar când începem analizarea deja lucram cu calitatea si astfel estimarea începe a deveni subiectiva. În cazul unor întrebari diferite uneori avem raspunsuri contradictorii, astfel încât preferam sa ne înclinam spre acelea care sunt mai apropiate de opinia noastra - de a le alege pe cele pozitive. Noi însine facem estimarea subiectiva, desi initial dorinta a fost sa fie cea mai obiectiva posibil … Subiectivitatea nu este numai o opinie, ci o varietate de valori diferite, puncte de vedere si sugestii care se completeaza reciproc. Sunt necesare elemente ca:

? abilitate (de a folosi metoda potrivita)
? competenta (de a analiza conexiunea inversa)
? observare

Estimarea obiectiva nu este usoara, însa e indispensabila dezvoltarii / îmbunatatirii comunicarii - daca "mâine" vrem s-o avem mai buna decât "ieri". Estimarea obiectiva are o însusire buna: poate fi învatata.

În abordarea normala a comunicarii, prima oara este necesar sa analizezi ce ai de spus, apoi sa te uiti la mijloacele prin care o faci, pe urma sa te gândesti ce poate fi schimbat în legatura cu situatia, la sfârsit sa colectezi idei despre lucruri ce ar mai trebui si în fine - sa te uiti pe care trepte din acea directie trebuie sa urci. Un concept de baza este: nu porni de unde esti, ci porneste de unde vrei sa ajungi / de la ceea ce vrei sa obtii; si nu e permis sa spui ca aceasta niciodata nu va merge!

Jocuri

Jocurile propuse în continuare sunt o serie de activitati ce fac parte din "alfabetul" comunicarii în grup. De ce în grup: am gasit utila aceasta abordare pentru ca abilitatile individuale de comunicare se pot exprima, provoca si exersa cel mai bine într-un colectiv - ceea ce solicita mai ales stereotipurile si prejudecatile participantului.

Grupul este definit ca o alaturare a mai mult de doi indivizi (aici pâna la circa 25 - 30 membri), care în decursul unui timp dat interactiveaza, se deosebesc de mediul lor înconjurator prin obiceiuri si sunt constienti de apartenenta lor la grup - ca sunt membri ai grupului.

În lume, comunicarea se petrece la mai multe nivele:

? intrapersonala (meditatii, sub forma gândirii, a dialogului interior, etc.)
? cu o alta persoana (când se poate ca si în pura emisie de informatii mesajul sa nu ajunga la partener ori receptorul sa nu reuseasca sa îl decodifice)
? în grup (cazul nostru)
? cu masele (când receptorul este dispersat si anonim iar mesajul are continut public - fara îngradire de acces)
? în societatea informationala (de exemplu: Internetul)

Revenind la jocuri în grup - ca practica eficienta pentru comunicare (indiferent de tip):

Facilitatorii - dar si ceilalti implicati - au menirea de a observa procesul comunicarii interpersonale, verbal si non-verbal. Este foarte importanta dezbaterea la încheierea activitatii - si nu jocul în sine.

La început, facilitatorul ofera celorlalti instructiunile de urmat; nu este nevoie de a explica toate elementele jocului - ci doar acelea pe care le considera necesare pentru atingerea scopului vizat.

La sfârsit, discutiile vor analiza cât mai multe din aspectele cu care s-au confruntat participantii pe parcursul exercitiilor (multe din ele par asa-zis "copilaresti" - dar practica a aratat ca ele se adreseaza tuturor vârstelor; în fond, orice adult ascunde în sine un copil!).

Gasim jocurile ca utile instrumente de lucru în diverse contexte. În doua lucrari pe care le-am adaptat si publicat anul trecut - Pachetul Educational (manual de educatie interculturala) si Domino (manual de educatie prin grup-pereche), mai pot fi gasite si multe alte asemenea; cele peste o suta de activitati propuse prin jocurile din aceasta parte - de comunicare - a prezentei lucrari, sunt pentru prima oara tiparite în România (iar unele chiar în Europa ori lume), toate fiind experimentate de catre noi cu succes, mai multi ani, îndeosebi în mediu international, în mai mult de 25 tari. Prezentarea lor nu este pe categorii; considerând latura practica a unei întruniri, sunt intercalate si unele aspecte ca: realizarea unui raport, lucrul cu participantii, dinamica echipei, urmari, s.a.

Introducere 27

A - Z

Aceeasi casa 28
Albatrosul 29
Alfa întâlneste Beta 30
Animalele 31
Animarea 31
Artificiile 33
Asteptarile 33
Auto-evaluarea conducerii 34
Balansul 35
Betele 36
Catusele 36
Câinele si pisica 36
Confruntare pe dileme 37
Constructia podului 39
Cortina 39
Culoarea preferata 39
Cum reactionezi? 40
Cutremurul 41
Descoperirea 41
Descrierea 42
Desenul chinezesc 42
Desenul perechii 42
Echipa 42
Energizarile 43
Eticheta 44
Expozitia 45
Flamingo si pinguinii 45
Gradina zoologica 45
Handicapurile 46
Hoarda 46
Identitatea 47

Iepurasul roz 47
Insula 48
Intoleranta 48
Inventarul perceptiei proprii 50
Inversarea 53
Împachetatul 54
Împartirea 54
Împletirea mâinilor 55
Încrezatorul 55
Încrucisarea 55
Întelegerea 56
Învatarea 56
Jocul impresiilor 58
Limbajul corpului 59
Lucrul 60
Magnetul 62
Mima 62
Minoritarul catre majoritar 63
Mitraliera 63
Numai un minut 64
Oglinzile 64
Palmele 64
Parasuta 65
Parlament contra Mafia 66
Patria 68
Portretele 68
Puzzle 69
Raportul 69
Ratele si vânatorii 70
Rostogolirea 71
Sarutul agresiv 71
Schimbarile 71
Scrisoarea secreta 72
Simturile 72
Sondajul 72
Stereotipuri 73
Stiluri de conducere 73
Surpriza 74
Sapca 74
Sirul 75
Timpul 75
Trenul 75
Trucuri 76
Turul mesei 78

Tarcul 78
Tântarii 78
Ucigasul 79
Ultimul sarut 79
Urmari 80
Vânatorul 81
Vrajitorii, piticii si uriasii 81
Z nu încheie alfabetul 82
Evaluare 82

Introducere

De multe ori este dificila cunoasterea unor oameni care se vad pentru prima oara (de exemplu într-un seminar, simpozion ori o sesiune, colocviu, conferinta, tabara, organizatie, petrecere, etc.). Într-un grup mai larg - simpla rostire a numelor nu face totdeauna usoara retinerea acestora de catre toata lumea, chiar daca se fac eforturi, manifestându-se atentie marita, purtând ecusoane ori schimbând carti de vizita. Sunt multe cai de introducere / cunoastere treptata a membrilor unui grup pentru care majoritatea este noua. Iata unele moduri:

Chestionarul

Toti primesc o foaie de hârtie pe care îsi scriu numele, vârsta, eventual adresa (inclusiv telefonul), profesia, hobby-uri sau altele care sunt gasite esentiale de participanti sau facilitator - pentru scopul întrunirii. Aceste hârtii pot fi puse împreuna de catre organizator astfel încât datele sa fie disponibile tuturor pentru acces (afisate ori multiplicate); ca ilustrare pot fi fotografii (la minut - depinde de dotare), caricaturi sau desene cu simboluri evidente acelei persoane.

Tandemul

Tandemul înseamna prezentarea în perechi: participantii se "intervieveaza" reciproc (cuplurile pot fi mixte) - asupra acelor chestiuni pe care celalalt doreste ori este dispus sa le aduca la cunostinta grupului (nume, vârsta, zodiac, profesie, loc de munca, aspiratii, familie, ocupatii în timp liber, etc.). Fiecare este atent la partener - eventual îsi noteaza - astfel încât, dupa ce au fost culese elementele principale, sa poata sa le prezinte restului participantilor; aceasta se face printr-un tur al tuturor prezentilor - în care fiecare prezinta public pe cineva si la rândul sau e prezentat de catre acesta.

Individual

Nu totdeauna este grozav sa vorbesti despre propria persoana, mai ales în fata unor necunoscuti; câteodata nu sti ce se asteapta sa auda de la tine. Însiruirea printr-un tur al celor prezenti, zicându-se doar numele, nu va însemna ca toata lumea va retine numele tuturor. Ca sa spui mai mult decât numele, bine primit este si un gest semnificativ / caracteristic tie - care poate descrie mai bine personalitatea ta. Daca odata cu gestul pe care îl faci (mâna pe inima, saritura în sus, o plecaciune, ridicarea bratelor, semnul victoriei, etc.) îi inviti pe toti sa-ti repete (în cor) numele si gestul, rezultatul va fi altul. Pentru aceasta, dispunerea în cerc - sau alt mod prin care fiecare sa se vada cu fiecare - e de salutat / chiar obligatoriu (deoarece dintr-un prezidiu cu un public aliniat în amfiteatru este ca o obedienta).

Blazonul

Participantii îsi scriu doar prenumele - fiecare în partea superioara a unei foi - si apoi împart restul hârtiei printr-o cruce în 4 parti egale. Fiecare din cele 4 sectoare reprezinta câte un domeniu principal de viata;

utilizând simboluri stiute individual, ilustreaza prin creionare 4 domenii (corespunzator câte unul fiecarei parti a crucii): anturajul, preocuparile, lucrul, visele. Când termina, fara a discuta între ei, participantii se viziteaza reciproc, privindu-si realizarile. Apoi, pe doua siruri, fata în fata, participantii îsi împartasesc cu perechea cele desenate: fiecare încearca sa "ghiceasca" ce a vrut sa prezinte celalalt (nimeni nu are voie sa scrie mai mult decât prenumele pe foaie - ci totul este înfatisat prin desen).
O forma mai nuantata poate fi prin adaugarea unui slogan scris în partea inferioara a foii - ce este caracteristic persoanei ce înfatiseaza prin desen domeniile propuse (acestea 4 pot fi alese si în functie de tema întrunirii si profilul grupului, participantii putând fi invitati sa-si ilustreze altele, ca de exemplu: familia, apartenenta la comunitate, întelegerea cu ceilalti, modul cum vad societatea). Etc.

Linia

Aranjarea în linie a participantilor (eventual alfabetic) si repetarea numelor celorlalti în aceasta ordine reprezinta un efort de memorie - cu atât mai serios cu cât numarul lor este mai mare. Începutul este ca prima persoana îsi spune numele; urmatoarea repeta - cu voce tare - numele anterior si zice propriul nume; urmatoarea persoana din linie repeta cele doua nume anterioare si apoi îl adauga pe al sau; s.a.m.d. Ultima persoana va avea cel mai mult de spus! Apoi exercitiul se poate inversa – "lu înd-o" în sens opus.

Mingea

Utilizând o minge oarecare (de tenis, volei, etc.), când grupul este asezat în cerc, prin pase se poate exersa memorarea numelor zicând: "eu (numele) trimit mingea asta lui (numele)" - si o pasezi acelei persoane; aceasta, imediat ce o prinde repeta cu voce tare aceeasi formula - înlocuind la nume cu cel propriu si la cel caruia o trimite pune numele altei persoane, paseaza mingea, s.a.m.d. Printr-un asemenea mod aflam indirect numele unor persoane pe care initial (la prezentari) poate nu le-am retinut; exercitiul se bazeaza pe faptul ca fiecare stie cel putin pe altcineva din grup (în cele din urma poate fi numele persoanei de la care îti soseste mingea, pasând-o înapoi!).

Plansa

Pe o coala / schita / harta a localitatii / zonei / regiunii, afisata unde se afla grupul, participantii îsi scriu numele în dreptul localizarii domiciliului propriu (eventual lipi si o poza personala) - pentru a-si vizualiza raspândirea dar si identitatea. Aceasta poate face interesanta pentru ceilalti asocierea numelui cu originea. Apoi, pe rând - fiecare indica locul de unde este si poate adauga (spune) motivatia pentru care a venit la întrunire.

*

Aceste 7 moduri de introducere a participantilor la întrunirea unui grup pentru o activitate oarecare înseamna mai mult decât simpla furnizare de informatii formale; felul în care se comporta persoanele implicate, gesturile ce le fac, impulsivitatea sau timiditatea, etc. - toate pot spune celorlalti multe, pe lânga comunicarea bruta (în prima instanta).

Aceeasi casa

De regula nu ne alegem vecinii. Cu ei convietuim în mai bune / ori nu relatii; pe unii putem spune ca-i cunoastem - pe altii nu. Activitatea propusa în continuare exploreaza câteva din atitudinile de alegere - accept sau refuz: într-un grup, facilitatorul cere participantilor sa aleaga dintre posibilitatile urmatoare 3 variante pe care le agreaza si 3 variante care nu le plac. Apoi, în grupulete formate din câtiva participanti, sa-si discute optiunile individuale si sa vada daca pot gasi motive pentru care ar putea conveni a avea aceleasi alegeri si sa prezinte acestea celorlalti (care lucreaza în paralel pe aceleasi chestiuni).

CU CINE TI-AR PLACEA SA LOCUIESTI ÎN ACEEASI CASA?

? cu o mama singura cu 3 copii mici al caror tata este negru si îsi viziteaza fiii ocazional, aducându-si atunci si câtiva prieteni
? cu o familie de refugiati iugoslavi cu 5 copii între 1 si 12 ani
? cu o familie cu o fata de 17 ani, din clasa XI; tatal ei e functionar bancar, mama e profesoara
? cu o batrâna de 70 ani traind dintr-o pensie infima
? cu un grup de 4 somalezi, toti lucrând la un depozit
? cu un grup de 5 tineri traind un stil de viata alternativ (ideologia materialista a consumului maxim)
? cu 3 studenti palestinieni angajati politic
? cu o familie de tigani, din 5 persoane; tatal lucreaza ocazional si este somer aproape totdeauna; ei fac parte dintr-o familie mare (satra) cu obiceiuri puternice si le place sa tina festivitati
? cu un cuplu american fara copii; sotul e diplomat, sotia e casnica si au 3 câini
? cu doi artisti etnic maghiari, de aproximativ 40 ani, care traiesc o viata boema si neconventionala, având multi prieteni artisti
? cu o fata studiind pianul - si îl practica regulat dupa-amiezele
? cu o familie religioasa musulmana cu 5 copii
? cu o familie de arabi - sotul, sotia si 2 verisori; numai doi din ei par a avea o slujba
? cu un grup de 3 studenti care sunt pasionati de muzica hip-hop, rap si video

La încheiere, în plen, întreg grupul va face un schimb de pareri asupra acestui exercitiu.

Albatrosul

Albatrosul este pasarea care traieste cel mai mult si are cea mai mare anvergura a aripilor; în zborul sau, înconjoara globul – mai ales în jurul Antarcticii. Pregatirea jocului consta în amenajarea specifica a salii si aranjarea corespunzatoare a facilitatorilor. Scopul este de a confrunta participantii cu o cultura stranie - cea a "albatrosilor". Astfel, într-un cerc se dispun scaune pentru jumatate din numarul participantilor, la distanta de un metru între ele. În mijloc, pe o masuta se aseaza un cos cu pâine, o cana cu apa si un pahar. Câteva lumânari aprinse si astuparea surselor de lumina suplimentare întregesc decorul. Într-un loc foarte dominant pentru sala (de obicei opus intrarii) este asezat "albatrosul" - întrupat de un facilitator încaltat, împachetat în cearceaf, stând turceste comod într-un fotoliu / canapea. O facilitatoare desculta, de asemenea în cearceaf, joaca rolul de comunicare între "albatros" si restul participantilor. Miscarile lor tot timpul sunt necesar a fi suave, dialogul verbal fiind suprimat; atmosfera trebuind sa fie maxim de intima. Singurele semne admise sunt un murmur aprobator pentru faptele pozitive si un pleoscait dezaprobator pentru greseli. Participantii intra pe rând în sala, în perechi mixte. Barbatii sunt invitati prin gesturi si murmure aprobatoare de facilitatoare sa se aseze pe scaune iar femeile - descaltate - pe podea, lânga ei. Nimanui nu i se explica nici o instructiune dinainte, totul fiind o surpriza pentru participanti! (începând cu intrarea în sala / joc - când se confrunta cu mediul aranjat în secret anterior de catre cei doi facilitatori / "albatrosi"). Singurii care stiu ce se întâmpla sunt doar cei doi facilitatori (el si ea). Facilitatoarea - dupa ce toata lumea este asezata - trece pe la fiecare întâi cu pâine, apoi cu apa. Daca linistea este tulburata, facilitatoarea - acompaniata de facilitator - pleoscaie dezaprobator. Participantilor li se permite doar sa murmure sau pleoscaie - imitând "albatrosii" - odata cu ei (fiind chiar încurajati s-o faca - dar dupa reguli nestiute de ei!), alte zgomote ale lor fiind prompt sanctionate. Barbatilor pâinea si apoi apa le sunt servite de facilitatoare (ei nu au voie sa se ridice ori sa atinga ceva - doar sa deschida gura si sa primeasca înghititura oferita); femeile în schimb - se vor servi singure cu pâine si apa de pe tava facilitatoarei, fara sa se ridice, asteptând sa ajunga în turul ei de cerc pe la fiecare. (Facilitatoarea serveste alternativ un barbat, o femeie). La sfârsitul ritualului, "albatrosul" (asezat tot timpul - de la începutul activitatii, când participantii au intrat pe rând, în perechi, în sala, atent doar la disciplina si aprobând mereu prin murmure prelungi de placere fiecare înghititura a participantilor) asteapta ca facilitatoarea sa-l serveasca si pe el. Apoi pune

mâna pe crestetul ei si - fara sa se ridice - apasa încet, pâna ea în genunchi în fata lui ajunge sa sarute zgomotos podeaua; el repeta gestul cu ea de 3 ori (sarutarea pamântului). Apoi “albatrosul” - murmurând de placere - se ridica si studiaza împreuna cu facilitatoarea talpile goale ale participantelor (ei fac un tur, plimbându-se tot cercul); aleg pe cea cu marimea cea mai mare la picior si o iau cu gentilete cu ei (încadrând-o), afara din sala. Cu aceasta, simularea (ce în mod sigur contrariaza participantii) se încheie si urmeaza discutii cu grupul, pe rând, despre 3 domenii – cât mai multi participanti fiind invitati sa spuna ce:

- ? a fost observat
- ? a fost simtit
- ? cred despre aceasta activitate

Explicatia culturii “albatrosilor” este oferita participantilor abia în final - de catre facilitatori: pamântul este sacru si roadele (produsele) lui sunt sfinte. Avantajul sa-l atinga cu talpile goale si sa stea pe el - ca un mare privilegiu - putându-se servi din produsele sale, îl au doar femeile; barbatii (încaltati si pe scaune) sunt serviti pentru ca nu au voie sa atinga roadele sfinte - de unde si zgomotele produse de “albatrosi” (de aprobare sau nu). Jocul atinge prejudecatile participantilor, conceput a aborda stereotipurile barbati / femei (pe scaune / pe jos), fiind un joc simulativ intercultural clasic de comunicare. Discutiile pot aprofunda si unele dileme, ca:

- ? pâna la ce limite morale se pot introduce chestiuni de perceptie culturala
- ? ce se întâmpla când o anumita metoda produce reactii extrem de diferite fata de cele asteptate
- ? daca este un dezastru ori potrivita introducerea unei schimbari - relativ la deschiderea / acceptarea altor valori de catre participanti
- ? etc.

Alfa întâlneste Beta

Participantii se împart în doua grupuri. Alfa este o cultura al carei salut e batutul în podea de 3 ori cu piciorul drept, întinderea mâinii drepte pe umarul stâng al persoanei salutate, ciocnirea genunchiului drept de 3 ori cu cel drept al persoanei din fata si apoi dialog:

Alfa: - Ce faci?

Beta: - Bine.

Alfa: - Cum te simti?

Beta: - Fain.

În cazul când cineva greseste în “ritual”, este pus în "închisoarea" Alfa de catre cei doi facilitatori ai jocului - pentru un minut - de unde va vedea la ceilalti (ce tot timpul jocului se saluta alternativ între ei) cum decurge actiunea - ca sa stie ce sa faca atunci când reintra; când vizitatorul Beta - care initial nu a fost instruit despre ce se întâmpla în mediul nou în care se afla - îndeplineste corect “ritualul” Alfa, el este premiat de membrul Alfa cu un obiect banal (o pietricica, o bucata de hârtie, etc.). Beta este o cultura bazata pe bani de 4 culori diferite (confectionati din hârtie cu punct distinct):

- ? albastru
- ? rosu
- ? negru
- ? verde

Membrii Beta au "banii" în fata si fac schimburi tot timpul (între ei sau cu vizitatorii) - ei îi dau oricui îi cer corect; numele “banilor” trebuie sa fie rostiti asa cum se numesc ei, bizar - functie de culori: Afa, Rafa, Nafa, Vafa! La greseala, solicitantul vizitator Alfa este azvârlit în "închisoarea" Beta pentru un minut, ca sa vada mai bine la ceilalti cum procedeaza; “ritualul” Beta al multumirii pentru “banii” câstigati - în cazul cererii corecte a lor - este îndoirea degetelor mâinii drepte de 3 ori, în liniste. Culturile Alfa si Beta au teritoriu distinct si nu se vad între ele. Participantii - dupa însusirea instructiunilor de joc de la facilitatori (separat fiecare cultura - fara a avea nici o informatie despre cealalta), încep sa-si schimbe între ele câte doi

delegati concomitent, ca vizitatori ai celeilalte culturi - pentru câte doua minute. Atentie: la întoarcerea în cultura proprie, vizitatorii nu au voie sa spuna colegilor cele vazute / întelese în cealalta cultura! (pâna la încheierea activitatii - pentru a lasa celorlalti "bucuria" descoperirii). Actiunea se încheie dupa perindarea tuturor prin cealalta cultura. Ce este importanta e dezbaterea care urmeaza. Alfa si Beta (culturi foarte stranii - evident artificiale) se doresc a fi exemplul brutal al întâlnirii dintre doua culturi - ceea ce poate obisnuit se petrece într-un schimb de experienta de exemplu, când participantii apartin fiecare câte unei culturi distincte (dar desigur nu la scara simularii). Dezbaterea se concentreaza asupra impresiilor, legaturilor cu realitatea si altor aspecte considerate utile - verbal si apoi în scris - de catre grupul Alfa si de catre grupul Beta. De-a lungul lucrului în simulare, o multime de abilitati sunt de încercat - de la perspicacitatea descurcarii într-un mediu inedit, pâna la gasirea si afirmarea unui "purtator de cuvânt" al culturii. Evaluarea poate viza comunicarea prin 3 domenii mari:

- scopul jocului
- cum se relationeaza cu actualitatea
- diferentele dintre culturi

Animalele

Este un joc de energizare util "spargerii ghetii". Participantilor li se înmâneaza biletele de hârtie pe care sunt scrise numele a diverse animale. Sunt cel putin doua bilete cu acelasi animal. Biletelele pregatite de facilitatori sunt în numar total egal cu numarul participantilor. Fiecare participant trage un biletel din gramada si fara a-l arata sau spune numele animalului notat are de imitat sunetele produse de respectivul animal. Actiunea începe în acelasi timp pentru toata lumea si scopul este de a-si gasi fiecare omonimii (eventual perechea). Jocul are o dimensiune interculturala - pentru ca în functie de participanti - sunetele corespunzatoare aceluiasi animal sunt imitate diferit; participantii jucând vor descoperi aceasta. Odata identificati ca având acelasi animal notat, participantii tac, stând grupati, lasându-i pe cei în joc sa-si continue cautarile "partenerilor". Când toata lumea a terminat, se fac prezentarile perechilor / grupurilor omonime si modul cum s-au gasit.

O jucare tacuta (silentioasa) se poate face imitând - în liniste - doar miscarile animalului înscris pe bilet si efectuata astfel identificarea reciproca.

Animarea

În plan european se zice ca Paradisul este acolo unde politia e formata din britanici, iubitii sunt italieni si totul e organizat de elvetieni; Iadul este acolo unde sefii sunt britanici, mecanicii – francezi, iubitii – elvetieni, politistii – germani si totul e organizat de italieni…Organizatorii sunt facilitatori ai întrunirii. În aceasta calitate a lor - nu doar ei sunt cei de care depind dinamica lucrului si atmosfera grupului. Rolul participantilor este la fel de important. Animatorul este persoana membra a echipei întrunirii care îndeplineste functia de a antrena participantii în activitati (însufleteste / initiaza actiuni); angrenarea acestora se face în mai multe feluri - în unele tari aceasta fiind o profesie, deocamdata cunoscuta în tara noastra doar ocazional (cu prilejul unor evenimente rar organizate). În functie de tipul întrunirii - pot fi unul sau mai multi animatori, a caror provenienta poate fi din rândul organizatorilor, participantilor sau externi întrunirii. Animarea unei întruniri înseamna si unele aspecte - parte a programului - dar colaterale activitatilor propriu-zise:

Comitetul Social

Este un grup de voluntari din partea participantilor - care se ofera a face legatura între organizatori si restul participantilor la întrunire. Ei se preocupa de bunul mers al lucrurilor, în sensul ca:

? aduc la cunostinta tuturor participantilor anumite aspecte (administrative, de sanatate, divertisment, etc.) si comunica organizatorilor întrunirii nevoi ori dorinte personale ale participantilor
? iau parte la sedintele organizatorilor (printr-un reprezentant sau mai multi), pentru a fi la curent cu programul propus
? se ocupa de aspectele informale si non-formale ale întrunirii (fiind vocea ori liderii) anumitor factiuni / delegatii / grupuri ale participantilor
? s.a.

Într-un grup de aproximativ 30 persoane, Comitetul Social poate avea circa 5 membri; el se înfiinteaza chiar de la începutul întrunirii si se dizolva odata cu încheierea ei.

Serata

Este foarte utila când întrunirea se desfasoara pentru mai multe zile; o petrecere de bun-venit, o seara interculturala, un cocktail, o discoteca, un chef, o petrecere de ramas-bun, etc., este oricând binevenita. Când conditiile permit, se pot face un gratar în aer liber (la un foc), diverse jocuri, s.a. - pentru a permite tuturor sa interactioneze. O întrunire este reusita atunci când distanta dintre organizatori si participanti se reduce la maximum posibil - trecând unele bariere protocolare / formale.

Decorarea

Amenajarea cadrului / spatiului unde are loc întrunirea este foarte importanta pentru crearea ambientului de lucru. Desigur ca aceasta este o sarcina în principal a organizatorilor dar si participantii pot contribui; astfel, una dintre primele activitati propuse a se face împreuna poate fi decorarea: chiar de la sosire, participantii sunt încurajati sa decoreze "teritoriul" - aceasta favorizându-i pe cei mai timizi / rusinosi, facând începutul activitatii mai usor, realizând un efect atragator, etc. Pentru aceasta - depinzând de specificul întrunirii - participantii vor avea la îndemâna materiale (recuzita) necesara: hârtii, lipici, carioci, pânza, foarfeci, fotografii, pliante, s.a. Chiar pe un fond muzical în surdina, se poate trece la construit elemente ce definesc ideile - în maniera vizuala - ceea ce ulterior va întari dialogul.

Sau: o excursie cu autocarul timp de mai multe ore poate fi plictisitoare; participantii stau câte doi pe scaune si eventual pot angaja discutii cu vecinii, cânta, admira peisajul, etc. De ce sa nu aiba si o preocupare concreta de a-si alinia interiorul autocarului la contextul întrunirii?! Ei pot decora interiorul autocarului cu baloane, hârtii colorate (lipite cu bucati de banda adeziva ce ulterior - la curatenie - se desprind fara a lasa urme), s.a. Imaginatia lor poate lucra chiar de la începutul calatoriei si ceea ce fac în interior nu deranjeaza vizibilitatea soferului. Pentru aceasta, facilitatorii vor avea cu ei pregatite materialele necesare la urcarea în autocar si le vor împarti participantilor - dupa nevoi; mesajele lor sunt de o mare diversitate!

Altele

Animatorii pot propune participantilor si exercitii simple, bizare, socante, etc. Îmbunatatirea abordarii comunicarii se poate face trecând prin astfel de experiente! De exemplu:

? celofanul unui pachet de tigari pus pe buze si absorbit de respiratie ramâne lipit de gura; cerând vecinului sa-ti absoarba celofanul în acelasi fel, celofanul se va desprinde de pe gura ta si se va lipi de a lui; continuînd "pasarea" vor fi întâlnite o multime de prejudecati - datorita apropierii mari dintre persoane pentru buna absorbtie (daca aceasta se face într-un lant sau cerc) ori a faptului ca imita sarutul - chiar daca prin celofan - ceea ce în cazul alaturarii a doi participanti de acelasi sex provoaca idei homosexuale.
? alt exemplu poate fi un exercitiu fizic astfel: în fata unui zid este un scaun; în picioare (cu scaunul între participant si zid), animatorul cere respectivei persoane sa se aplece de la mijloc si cu mâinile pe scaun sa-si sprijine capul în zid. În aceasta pozitie, corpul va face un unghi de aproximativ 90 grade fata de podea (trunchiul va fi perpendicular pe zid). Animatorul atentioneaza persoana ca va scoate scaunul si

aceasta va ramâne sprijinita prin cap de zid (în unghi drept, cu mâinile pe lânga corp). Dupa ce trage usor scaunul lateral, animatorul cere persoanei sa se ridice, pentru a se îndrepta în pozitia verticala - fara a se ajuta de mâini! Daca aceasta nu va reusi, animatorul îi demonstreaza ca el o poate face oricând; ei schimba rolurile, animatorul pune mâinile pe scaun (se îndoaie aplecându-se în unghi drept), îsi sprijina capul de zid si cere participantului sa-i traga scaunul la o parte. Fara se ajuta nici cum de mâini, el îsi ridica trunchiul imediat! (Explicatia este ca vârfurile picioarelor sunt la o distanta de circa un metru de zid si centrul de greutate al corpului daca nu cade în interiorul talpilor, persoana nu se poate ridica. Animatorul este totdeauna atent ca vârfurile persoanei sprijinite cu capul în zid sa fie cu câtiva centimetri mai în spate, astfel încât distanta de perete sa fie suficienta pentru a face verticala centrului de greutate sa cada în exteriorul talpilor; desigur ca aparent este tot un unghi drept - dar practic se va dovedi ca ridicarea fara sprijin e imposibila).

? participantii, în perechi, fata în fata în picioare, au de facut un exercitiu simplu (implicând emitator, receptor, mesaj, raspuns, s.a.) – ce necesita viteza de reactie: unul dintre parteneri tine la înaltimea pieptului un obiect mic, necasant – pe care celalalt partener îl va avea de prins înainte de a atinge solul; momentul în care detinatorul obiectului îi da drumul este aleatoriu – fara a oferi indicii partenerului. "Raspunsul" (constând în "capturarea" obiectului pe traiectoria sa verticala de cadere) depinde mult de mobilitatea si atentia partenerului; dupa mai multe încercari, rolurile celor doi se schimba între ele. Desigur ca rezultatele vor fi mai mult ori mai putin satisfacatoare – participantii la încheiere având de discutat între ei asupra abilitatilor încercate prin acest exercitiu. (Pentru exemplificare, initial animatorul poate arata desfasurarea exercitiului utilizând un voluntar dintre participanti).

Artificiile

Este un joc de energizare, care implica lucrul într-un grup pentru cooperare, în spiritul coeziunii sociale. Participantii sunt într-un cerc si simuleaza fiecare în acelasi timp aprinderea unui chibrit din pozitia "ghemuit" (toti coordonându-se pentru a se misca simultan), ca sa aprinda de la baza "artificiile". Acestea încep sa se roteasca în spirale – fiecare participant facând cercuri cu mâinile prin aer pentru a arata miscarea acestora – iar apoi artificiile "decoleaza" spre cer; în acest moment, participantii încep sa bata foarte repede cu palmele în pulpele picioarelor lor si se ridica gradat din pozitia de "pe vine" în picioare, continuînd în timpul ridicarii sa se bata cu palmele pe coapse si piept – pâna la a bate din palme deasupra capului. (Sincronizarea membrilor grupului este foarte importanta – pentru a da coerenta exercitiului si astfel a obtine efectul scontat – ceea ce e foarte spectaculos). "Explozia" artificiilor este momentul final, care e marcat prin saritura de catre participanti si eventual producerii puternice a sunetului "bum" – imitând zgomotul specific desfasurarii artificiilor pe cer.

Asteptarile

Mai ales când fete noi se întâlnesc pentru prima data într-o întrunire organizata, este util a se face o sondare a opiniilor acestora fata de proiect si grup.

+ / -

Culegerea asteptarilor participantilor la începutul activitatii (întrunirii unui grup) este de real folos tuturor: organizatorii vor avea elemente de ghidaj pentru programul propus dar si pentru evaluare iar participantii vor putea lua la cunostinta care sunt asteptarile celorlalti si daca asteptarile ramân afisate - de-a lungul desfasurarii întrunirii - cum se împlinesc ele. Facilitatorul prezinta instructiunile: în doua parti opuse ale salii (locului) unde are loc întrunirea sunt afisate doua coli mari - una însemnata cu semnul plus si una însemnata cu semnul minus; participantii sunt invitati sa scrie 2 - 3 asteptari pozitive de la lucrarile întrunirii pe coala mare având semnul plus si un numar egal de asteptari negative (ce nu ar vrea sa se întâmple în întrunire), pe cealalta. Asteptarile (fie pozitive sau negative) nu trebuie semnate - fiind importante nu identitatea celor care

le scriu, ci continutul lor. În timpul completarii colilor, participantii (în acelasi timp) sunt liberi sa se împarta si sa scrie unde doresc. La sfârsit, când toata lumea si-a lasat scrise asteptarile, acestea sunt citite în întregime de pe coli, cu voce tare de catre facilitator - astfel ca toti cei prezenti sa le auda.

Reguli de baza

Facilitatorul poate face urmatorul pas - prin organizarea asteptarilor sub forma unor reguli de baza ale întrunirii. Asteptarile sunt fundamentul acestor reguli de baza ale întrunirii; completate cu idei de la participanti si convenite prin consens ori votul majoritatii - acestea pot deveni cadrul ce va fi respectat de toata lumea pe durata întrunirii. Este constatat din multe experiente practice ca o anumita disciplina totdeauna e subînteleasa într-o întrunire; daca aceasta este chiar convenita de participanti - plecând de la asteptarile lor, atunci devine si mai valoroasa, prin faptul ca e câstigata (si nu impusa) datorita sentimentului participantilor ca regulile le apartin, de unde si dorinta lor de a le vedea împlinite. De exemplu - regulile de baza ale unei întruniri pot privi si: zgomotul, punctualitatea, insultele, distractia, grupul, probleme (furatul), prietenia, etc.

*

Optiunile facilitatorului (care a cules asteptarile si a gospodarit regulile de baza) pot fi interesante pentru participanti dar este mai bine ca acesta sa se abtina în a le emite - pentru a nu fi luate în considerare ca separatism - chiar daca în general coincid.

Auto-evaluarea conducerii

Oamenii trebuie sa fie pregatiti (cu tact) pentru schimbare. Rezistenta la schimbare apare atunci când oamenii nu stiu sau nu cunosc cum s-o trateze. "Felul" schimbarii mai conteaza, de asemenea! (daca dureaza - de exemplu - ori daca nu sunt nici un fel de informatii preliminare, etc.). Unii lideri se pot preocupa de scopul lucrului, altii de oamenii cu care lucreaza. Desigur ca totul depinde de multe coordonate, însa doua directii majore de orientare se pot contura. Înaintea efectuarii testului urmator (care abordeaza aspecte ale comportamentului în conducere), cel ce îl va parcurge ar face bine sa se gândeasca spre ce este mai înclinat: catre scop sau catre oameni - ceea ce ulterior i se va confirma ori infirma, în urma interpretarii chestionarului. Estimarea finala va arata catre ce directie în conducere este mai înclinat cel ce face testul. Noteaza în urmatoarele 35 de ipostaze - daca ai fi liderul unui grup - cum te comporti, în felul urmator: întotdeauna (Î), frecvent (F), ocazional (O), rar (R), niciodata (N).

1. As prefera sa fiu purtatorul de cuvânt al grupului
2. As încuraja lucrul suplimentar
3. As permite membrilor grupului libertate completa în munca lor
4. As încuraja utilizarea procedurilor uniforme
5. As permite membrilor sa-si foloseasca propriile opinii în rezolvarea problemelor
6. As accentua dorinta de a fi în fruntea grupurilor competitive
7. As vorbi ca un reprezentant al grupului
8. As cere membrilor grupului sa depuna mai mult efort
9. Mi-as încerca ideile în grup
10. As permite membrilor sa-si faca lucrul în modul pe care ei îl cred cel mai bun
11. As lucra din greu pentru o promovare
12. As tolera amânarea si incertitudinea (nesiguranta)
13. As vorbi pentru grupe daca ar fi prezenti vizitatori
14. M-as stradui ca munca sa se dezvolte rapid
15. As lasa membrii sa-si faca lucrul în modul pe care-l vor
16. As înlatura conflictele când ele apar în grup

17. M-as interesa de detalii
18. As reprezenta grupul la întruniri
19. N-as permite membrilor libertate de actiune
20. As decide ce trebuie facut si cum trebuie facut
21. As opta pentru marirea productivitatii
22. As permite unor membri sa aiba autoritatea pe care as putea s-o pastrez pentru mine
23. De obicei lucrurile se rezolva asa cum am prevazut eu
24. As permite grupului un nivel înalt de initiativa
25. As însarcina membrii grupului cu anumite probleme
26. As fi gata sa fac unele schimbari
27. As ruga membrii sa lucreze mai mult
28. As încredinta membrii grupului sa-si exerseze ideile bune
29. As face orarul pentru ca lucrul sa fie facut
30. As refuza sa explic actiunile mele altor membri
31. I-as convinge pe altii ca ideile mele sunt în avantajul lor
32. As permite grupului sa-si urmeze propriul ritm
33. As convinge grupul ca trebuie sa-si bata recordul sau precedent
34. As actiona fara sa consult grupul
35. As ruga membrii grupului sa actioneze urmând regulile standard

Interpretare: Daca la numerele 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35 este notat R sau N, atunci ele primesc un punct. La toate care sunt diferite de aceste numere, daca apare Î sau F, atunci primesc si ele un punct. Daca numerele 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35 au un punct, atunci acestea vor fi încercuite. Se aduna câte puncte încercuite sunt si se trec ca total la O (oameni). Celelalte puncte sunt pentru S (scop). Situarea obiectiva este undeva între O si S (nu numai o extrema); cele doua domenii / directii arata interesul mai mult spre proces ori spre produs (ca stil al conducerii acesta fiind liber ori directiv). Nu se va judeca una sau cealalta dintre directii ca ar fi buna sau rea…În timp, situatia se poate schimba! Un lider orientat spre scop poate pierde motivatia partenerilor si în mod opus, un lider orientat uman poate nu-si va atinge scopul. În ambele situatii, câstigul si învatatura exista. Aceasta auto-evaluare a conducerii este o cercetare valoroasa, verificata în timp, pe multa lume, în diverse profile de lucru si face parte din analiza unui conducator. La încheierea testului, compararea cu previziunea initiala (facuta înaintea parcurgerii sale), releva capacitatea proprie de coordonare, perceptie si control.

Balansul

Este un joc de energizare bazat pe exercitiu fizic. În picioare, participantii formeaza un cerc strâns prinsi cu bratele între ei. Facilitatorul poate fi unul dintre membrii cercului. La comanda sa “dreapta”, toti fandeaza catre dreapta cât de mult pot, fara a-si da drumul din strânsoare. La comanda sa “stânga”, participantii - pastrând acelasi cerc - fandeaza catre stânga. “Înainte” înseamna aplecarea împreuna, în fata, cât de mult. “Pe spate” înseamna lasarea pe spate a tuturor. Ca regula, participantii nu-si vor desprinde bratele care-i tin împreuna, actionând unitar. Exercitiile se pot repeta de câteva ori, de fiecare data tot mai repede între fandari si aplecari, dupa cum comanda facilitatorul. Jocul de balans favorizeaza coeziunea grupului si solicita comunicarea neverbala.

Betele

Este un joc de energizare dar în acelasi timp si de viteza si abilitate. Functie de numarul participantilor, acestia se împart pe siruri (nu mai mari de 10 persoane într-unul) cu conditia ca sa fie egale

ca numar. Se da câte un bat fiecarui “cap” de coloana. Betele pot avea dimensiunile unui liniar (în jur de 50 cm este foarte bine). Scopul jocului este de a pasa betele fara a le atinge cu mâinile, de la lider pâna la capatul sirului (coloanei); modalitatea de joc este aratata tuturor de catre facilitator liderului (primei persoane din sir): batul vârât între picioarele facilitatorului este luat de lider prin strângerea între picioare a jumatatii sale libere. Liderul apoi se întoarce - tinând strâns între picioare batul, ca sa nu cada - si paseaza celui din spatele sau jumatatea libera, care este preluata în acelasi mod, s.a.m.d., pâna când batul ajunge la ultimul din sir. Acesta va veni din ultima pozitie a sirului în prima pozitie (ce a fost a liderului), se va întoarce spre lider si îi va da batul, jocul continuînd astfel pâna la capat, dupa care ultima persoana aduce în fruntea sirului batul si se desfasoara asa pâna când liderul revine în pozitia initiala - primul din nou în coloana. Deplasarea din coada sirului în fata se face prin sarituri coordonate cu bataie pe ambele picioare datorate batului (aflat între ele). Jocul se încheie când una din coloane a reusit sa faca un circuit complet al batului prin sir. Daca batul cade sau este ajutat pentru potrivire cu mâna, traseul sau trebuie reluat de la capatul sirului din acel moment. Jocul este antrenant si provoaca emotii participantilor. Bineînteles ca facilitatorul este arbitrul acestei competitii / colaborari (competitie cu ceilalti, colaborare în coloana proprie).

Catusele

Materialele necesare sunt sfori de circa un metru, câte o bucata pentru fiecare participant. Este un joc de comunicare neverbala si perspicacitate, în perechi. Cuplurile pot fi mixte. Fiecare persoana este legata de mâini, în fata, cu sfoara respectiva dar nu strâns - astfel încât sa aiba o oarecare distanta între mâna dreapta si mâna stânga (se fac doua cercuri la capetele bucatii de sfoara, prin care se introduc mâinile în “catuse”). Perechile - fata în fata - sunt legate si între ele: prin patratul format de corp, cele doua mâini si sfoara se introduce sfoara cu care este legat partenerul, astfel ca sforile sunt intersectate. Scopul jocului este de a iesi din legatura - fara a le desface de pe mâini. Corespunzator logicii si ingeniozitatii participantilor, acestia vor încerca diverse metode si pozitii fizice pentru a se elibera. Câstiga perechea care reuseste sa se desprinda - pentru ca solutia (desi aparent paradoxala) – exista: ea consta (în ciuda formei de prezentare) într-o esenta pur rationala…Deoarece nu este admis a se desface nici un nod iar nici o mâna nu va fi scoasa din bucla ce o cuprinde la încheietura, nu se taie nici o sfoara, etc., departajarea celor doi se face trecând bucla unuia (îndoind sfoara la mijloc) prin inelul format în jurul mâinii celuilalt – de la interior spre exterior / dinspre corpul sau catre degete; în momentul când bucla iese în partea cealalta a inelului, cei doi sunt practic eliberati din legatura.

Câinele si pisica

Este un joc de comunicare cu vecinii, de transmitere a mesajului nealterat - fara influentare (contributie proprie). Se exerseaza îndemânarile / abilitatile de reactie, urmarindu-se momentul întâlnirii câinelui si pisicii - care se stie ca sunt în vesnic conflict. Participantii sunt dispusi în cerc. Facilitatorul explica tuturor ca are în palme o pisica imaginara si o da vecinului din dreapta, spunându-i “Aceasta este o pisica”. El, mirat, îl întreaba: “Ce e?”; facilitatorul îi repeta, pentru a-i fi clar: “O pisica”. Dumirit, vecinul paseaza "pisica" mai departe participantului din dreapta sa, spunându-i ca “Asta-i o pisica”. Participantul, ca sa-i fie clar, îl întreaba “Ce e?”; vecinul nu-i raspunde direct ci revine la facilitator - cu aceeasi întrebare: “Ce e?”. Din nou, facilitatorul precizeaza: “O pisica”; vecinul spune mai departe participantului din dreapta sa: “O pisica”. Acesta, având acum "pisica" în palme, o da mai departe spunând urmatorului participant ca este “o pisica”, respectivul îl întreaba “Ce e?” - întrebarea e pasata de la unul la altul pâna la facilitator, raspunsul revenind prin fiecare (ca un ecou) si "pisica" e data astfel mai departe; tot asa, se parcurge cercul, în sensul opus acelor ceasornicului...În partea stânga, facilitatorul da un câine imaginar, spunând ca “Asta e un câine”. Vecinul, mirat, îl întreaba: “Ce e?”. Raspunsul vine de la facilitator: “Un câine”. Vecinul da atunci participantului din stânga "câinele" si se urmeaza în acea directie (sensul acelor ceasornicului) aceeasi

procedura ca si cea cu “pisica” (întrebari pâna la facilitator – si raspunsuri tot de la el). La un moment dat, "pisica" si "câinele" ajung la acelasi participant. Acesta va avea de primit dintr-o parte “pisica” si din cealalta parte “câinele”. Aici poate iesi un moment de confuzie - daca nu este coordonare suficienta - ceea ce ar simboliza lupta câinelui cu pisica dusa în persoana participantului unde s-au întâlnit. Jocul subliniaza si efectul multiplicator pe care participantii sunt invitati sa-l aiba ca rol în societate sau în cadrul activitatilor pe care le desfasoara, inclusiv pozitia mediatorului!

Confruntare pe dileme

Activitatea se introduce pentru dezvoltarea argumentarii si actiunii în grup. Se culeg doar optiunile “da” si “nu” (fara pozitia intermediara de “nehotarât”) - indicate ca parti opuse în spatiul de desfasurare. Participantii sunt invitati ca din mijlocul spatiului de desfasurare sa se îndrepte spre directia ce le corespunde parerilor - la fiecare afisare a dilemelor. La început, facilitatorii, din mijloc, prezinta unele dileme (pregatite dinainte, functie de specificul participantilor) scrise pe foi mari de hârtie, tabla, etc., ca de exemplu:

- Barbatul este egal cu femeia
- Tinerii sunt cauza majoritatii problemelor din societate
- Banii sunt mai importanti decât democratia
- Drepturile omului evolueaza, ceea ce înseamna ca nu sunt permanente
- Tinerilor trebuie sa li se spuna ce sa faca
- Modernizare înseamna occidentalizare
- Adultii nu au respect pentru tineri
- Putem negocia orice
- Personalitatea tinerilor este necesar a fi modelata
- Religia divide mai mult decât politica
- etc.

Instructiune: dilemele nu sunt prezentate cu semnul întrebarii (ca întrebari) niciodata! Din pozitiile adoptate (de acord sau împotriva), grupurile formate la fiecare afisare a unei "dileme" încep sa-si explice optiunea si sa convinga pe cei din celalalt grup ca gresesc si nu au dreptate, încercând prin argumentele oferite sa-si câstige adepti în partea adversa si astfel sa-si mareasca grupul - ca unul din scopurile vizibile, evidente, ale jocului; pentru ca la sfârsitul fiecarei confruntari (nu mai lungi de 10 minute), echipa facilitatorilor - ce efectueaza arbitrajul - invita combatantii sa-si schimbe locurile în spatiul de desfasurare daca au fost convinsi de partea cealalta (adversa). Spre reflectie, iata în continuare regulile polemicii civilizate (formulate într-o universitate britanica, secolul trecut) si dilemele unui cadru de conducere:

Regulile polemicii civilizate

- În orice polemica stiintifica, sociala sau politica, discutia trebuie sa se rezume la schimbul de idei si numai la acele idei care au contingenta cu problema respectiva
- Partile aflate în polemica folosesc drept argument fie teorii stiintifice, fie fapte concrete din realitate care sunt relevante în ce priveste problema discutata
- Partile nu au dreptul sa aduca în discutie caracterul, temperamentul sau trecutul adversarului, deoarece acestea nici nu infirma, nici nu confirma validitatea ideilor pe care le sustin
- Partile nu au dreptul sa puna în discutie motivele care determina atitudinea ideatica a adversarului, deoarece aceasta abate discutia de la problema în sine
- Etichetarea adversarului, prin mentionarea scolii de gândire, categoriei sociale sau organizatiei din care face parte, constituie o încalcare a regulilor polemicii si dezvaluie slabiciunea lipsei de argumente; într-o polemica “civilizata” conteaza numai argumentele invocate de adversar ca individ si nu ca membru al

unei scoli sau organizatii (nu ai dreptate pentru ca esti gânditor materialist, patron sau muncitor - ci daca argumentele tale sunt convingatoare sau nu)

Dilemele unui cadru de conducere

? Vii dimineata târziu - esti exemplu negativ.
? Vii punctual - ai venit sa-ti spionezi subalternii la sosire.
? Esti prietenos cu subalternii - visezi popularitatea ieftina.
? Esti rezervat - te considera cu nasul pe sus.
? Îti lauzi subalternii - esti lingusitor.
? Îi critici - faci pe nebunul.
? Faci curte subalternelor - esti afemeiat.
? Le tratezi cu indiferenta - te considera pederast.
? Te intereseaza munca subalternilor - esti turnator.
? Nu te intereseaza - nu ai habar de probleme.
? Faci sedinte - esti sedintoman.
? Nu tii sedinte - lucrezi în secret.
? Daca esti mai în vârsta - esti sclerozat.
? Daca esti tânar - n-ai experienta.
? Stai seara târziu - faci pe lucratorul supraaglomerat.
? Pleci punctual - nu-ti dai interesul.
? Te consulti cu colegii - nu esti în stare sa iei decizii.
? Nu te consulti cu colegii - vrei sa tii totul în mâna.
? Spui bancuri - esti neserios.
? Nu spui bancuri - esti plictisitor.
? Nu pleci în concediu - îti pazesti scaunul.
? Insisti asupra problemelor tale - esti încapatânat.
? Cedezi - esti moale.
? Ai succes - ai avut noroc.
? Ceva nu merge bine - bineînteles, era de asteptat.
? Trimiti oamenii la cursuri - vrei sa-i îndatorezi.
? Nu-i trimiti la cursuri - nu lasi pe altul sa se ridice.
? Vii cu idei noi - esti fantasmagorist.
? Nu vii cu idei noi - esti refractar fata de tot ce-i nou.
? Te preocupa problemele întreprinderii - nu ai ce face.
? Nu te preocupa - nu esti cadru de conducere.

Constructia podului

Doua echipe (egale ca numar) construiesc simultan doua jumatati de pod; echipele sunt independente - una de alta - si nu se vad între ele. Grupurile sunt echipate cu materiale ca hârtie, carton, lipici si foarfeci. Li se permite contactul printr-un reprezentant, la jumatatea distantei dintre ele (teritoriu neutru), pentru câte un minut la intervale de 20 minute, de 3 ori; delegatii fiecarei echipe nu au voie sa ia notite la aceste scurte întruniri. La întâlnire, delegatii trebuie sa-si clarifice cât mai multe amanunte despre lucrul celeilalte echipe, astfel încât scopul activitatii - de a face doua jumatati de pod ce îmbinate sa fie un pod - sa poata fi atins. Desigur ca sunt multe detalii tehnice (ca înaltime, latime, lungime, forma, etc.) necunoscute fiecarei parti; la sfârsitul activitatii (dupa maximum o ora), cele doua jumatati de pod trebuie sa se îmbine - eventual sa fie identice. Procesul necesita din partea tuturor lucrul asupra barierelor fizice si de comunicare. Îndemânarea în constructia podului de hârtie nu este prea importanta. Jocul exploreaza

diferitele abordari ale indivizilor si grupurilor ca întreg - functie de identitate, cultura si comportament propriu. Rezultatul depinde de abilitatile delegatilor de a aduce echipelor carora apartin cât mai multe informatii despre lucrul celeilalte parti si munca în echipa.

Cortina

Este un joc care solicita cunoasterea numelor participantilor si recunoasterea acestora. Se practica dupa ce participantii au ajuns sa se stie suficient de bine între ei ca sa poata sa se identifice. Participantii sunt invitati la început sa formeze doua grupuri egale ca numar. Ei sunt separati de catre o "cortina" (patura de exemplu) astfel încât nimeni dintr-un grup nu poate vedea pe cineva din celalalt grup. Câte un membru al fiecarui grup este poftit sa se aseze lânga "cortina", distinct în fata propriului grup (caruia îi apartine). La un moment dat, facilitatorii îndeparteaza "cortina" ce-i separa (de exemplu trag brusc patura ce o tin fiecare de câte un capat la o parte). Participantii si grupurile se vad; sunt fata în fata! Cei doi din frunte au de spus fiecare numele celuilalt. Cel care zice primul numele celuilalt, l-a câstigat ca membru în grupul sau - care astfel are un jucator mai mult iar celalalt grup are mai putin cu un membru. Din nou "cortina" separa cele doua grupuri si în fata (lânga ea) sunt invitati alti doi participanti - câte unul de fiecare parte. Brusc, "cortina" este îndepartata si cei doi vor avea din nou de spus numele celui din fata. Grupul fiecaruia - din spate - poate ajuta (zicând numele) dar e necesar ca participantul din fata sa-l pronunte. Jocul se practica atât timp cât este agreat de toata lumea sau pâna când într-una din cele doua parti nu a mai ramas nimeni.

Culoarea preferata

Artistic, toate culorile se obtin din 3 culori de baza:

- rosu
- galben
- albastru

Tehnic, în cele 3 culori de baza, galbenul este înlocuit de verde. Culoarea, aceasta fermecatoare însusire a tuturor lucrurilor, constituie una dintre componentele importante nu numai ale echilibrului ambiantei, ci si a starii noastre afective. Ea modifica luminile si umbrele spatiilor, diversifica nuantele, formele si contururile…Culorile închise induc stari depresive, descurajante, cele prea vii sunt obositoare iar culorile deschise înveselesc. Culoarea dinamizeaza spatiul, îi înnobileaza dimensiunile. Tot culoarea este aceea care poate "dilata" sau "contracta" spatiul, îl poate "încalzi" sau "raci", îl poate anima sau îl poate face monoton, neagreabil si chiar ostil. Cu ajutorul culorilor putem crea senzatia de marire sau micsorare a unui spatiu, etc.; si tot culoarea este aceea care ne face bucurosi, deschisi, comunicativi, sociabili sau dimpotriva tacuti, interiorizati, meditativi. Culorile au putere de influentare asupra starii fiziologice a organismului, proceselor psihice si starii noastre afective. Culoarea este un mijloc de expresie, de comunicatie si proiectie a tendintelor si pulsiunilor noastre interioare, a trairilor si atitudinilor proprii structurii personalitatii noastre. Culoarea – dincolo de perceptia si trairea ei afectiva – este o oglinda a personalitatii noastre. Asa cum exista o lume exterioara, obiectiva, a culorii – tot asa exista si o lume interioara, subiectiva, afectiv traita a culorii. Pentru activitatea urmatoare nu detaliem celelalte chestiuni – legate de sine si destin (care sunt dezvoltate în partile urmatoare ale lucrarii); indiferent de numarul participantilor, facilitatorul cere ca fiecare sa-si aleaga dintre cele preferate:

- culoarea
- animalul
- sportul

Individual, participantii vor nota 3 caracteristici imediate ce le sunt sugerate de catre culoarea preferata, apoi animalul preferat si apoi sportul preferat (în sensul de ce cred ei despre domeniul respectiv). În plen, facilitatorul va face dupa culegerea hârtiilor participantilor (pe care sunt scrise numele lor), o

prezentare a lor în public – referindu-se succesiv despre persoana celui ce a scris cele 9 caracteristici prin înlocuirea:

- culorii cu personalitatea
- animalului cu sinele
- sportului cu destinul

De exemplu, vorbind despre participantul care si-a ales negrul ca fiind culoarea mortii, atrage soarele, subtiaza, facilitatorul spune ce "personalitate" are, acesta ajustând în mod hazos / umoristic caracteristicile; daca animalul ales era calul (foarte inteligent, bun de tras carute, devotat omului), facilitatorul vorbeste despre participant ca "tu însuti esti…"; daca sportul ales a fost fotbalul (se câstiga bine, obositor, stupid), caracteristicile dau ce "destin" are participantul. Activitatea inevitabil angreneaza participantii în abordari simpatice ale lor dar si ale altora.

Cum reactionezi?

Este un joc de adaptare, integrare si toleranta, cu exemple curente de incidente critice, care pot provoca bune începuturi de discutii, mai ales în grupuri mici. Facilitatorul imagineaza unele situatii si le propune participantilor, înmânându-le scrise pe o foaie; îi invita sa gândeasca asupra celor prezentate, sa se imagineze în postura descrisa si sa spuna celorlalti din grupulet ce pareri au. Daca în grupulet s-a gasit aceeasi opinie pe caz, aceasta este apoi înfatisata celorlalte grupulete si explicat modul cum au ajuns membrii sai la acea opinie comuna; în caz ca sunt divergente - ceea ce e normal - cu mai multe pareri despre aceeasi chestiune, este de asemenea prezentat celorlalti (ce s-a gasit si modul de lucru). Exemple:

- Este ora 17. Trenul tau pleaca peste 20 minute. Seful îti cere sa-i copiezi o lucrare de 50 pagini. Cum reactionezi?
- Suna telefonul. Este un prieten care întotdeauna te tine mult de vorba. Esti ocupat. Cum reactionezi?
- Vecinul tau se pare ca a aruncat deseurile de la o constructie pe un loc viran din spatele casei tale. Cum reactionezi?
- Esti martorul unei ciocniri între doua masini. Unul din soferi este strain. Politia soseste sa consemneze faptele dar ei nu înteleg limba strainului. Tu repede pricepi ca politia îl apara pe cetateanul autohton în timp ce cealalta persoana nu este capabila sa se apere singura. Cum reactionezi?
- Joci într-o echipa sportiva în care contactul fizic este important (fotbal, baschet, handbal, etc.). Unul din jucatori anunta ca este seropozitiv. Cum reactionezi?
- Locuiesti într-un mic sat. Guvernul decide sa înfiinteze un centru pentru refugiati. Mica localitate rurala, ce obisnuit este foarte linistita, acum e centrul multor discutii. Comerciantii nu-i servesc pe refugiati. Sunt descoperite furturi si sunt acuzati automat refugiatii. Cum reactionezi?
- etc.

Cutremurul

Participantii se grupeaza câte 3. Pozitiile lor sunt denumite corespunzator:

- "dreapta" (persoana din dreapta celor doi)
- "stânga" (persoana din stânga celor doi)
- "mijloc" (persoana din mijloc)

Facilitatorul anunta tare o pozitie. Exemplu: striga 'dreapta"; cei din dreapta, inclusiv facilitatorul - care intra astfel în joc - îsi vor schimba grupele, trecând în dreapta altor doi. Miscarea va fi rapida, pentru ca, cel ramas fara parteneri devine "facilitator" si va zice la rândul sau pozitia de schimbat, care poate fi aceeasi ori alta din cele 3 principale. Mai exista anuntul "cutremur": atunci toata lumea îsi schimba locul cu

toata lumea - astfel ca sa se formeze alte grupe de 3 - bineînteles un participant ramânând fara parteneri, având de jucat rolul facilitatorului. Jocul dureaza cât este necesar pentru energizarea participantilor.

Descoperirea

Mediul, locul unde se desfasoara întrunirea poate ca nu este familiar tuturor participantilor. Desigur ca organizatorul va include în program totdeauna si o prezentare a spatiului de lucru - însa mai evident este daca aceasta prezentare e facuta dupa cunoasterea de catre însisi participantii la întrunire, de catre ei! Pentru aceasta, facilitatorul invita pe toata lumea (chiar si pe cei familiari locului) în a se implica în actiunea de descoperire: participantii vor avea de urmat un chestionar pregatit în prealabil de catre facilitator, încercând sa rezolve în timpul dat cât mai multe dintre problemele avansate. Astfel, initial facilitatorul va cauta elemente (detalii) ale cladirii / spatiului / regiunii unde are loc întrunirea - unele evident de observat, altele ascunse ori nebagate în seama chiar si de catre cei de acolo. De exemplu, hârtia pregatita de facilitator poate cuprinde teme ca:

- În ce an a fost terminata construirea cladirii (inaugurat spatiul) unde are loc întrunirea?
- Copiati inscriptia de pe statuia din piata
- Unde se afla biserica având 3 turnulete?
- Aduceti un pliant al expozitiei ce este organizata acum la muzeu
- Pentru ce este faimos memorialul din marginea localitatii?
- Ce festival (concert) este în localitate în acea zi?
- etc.

Participantii – în grupuri mici - având fiecare un exemplar al chestionarului, sunt liberi pentru o anumita perioada de timp (decisa de facilitator) sa afle cât mai multe raspunsuri temelor puse; ei vor hotarî cum vor lucra în echipele mici din care fac parte, unde sa mearga, pe cine dintre localnici (gazde) sa întrebe, ce si cum, s.a. La încheierea timpului alocat, echipele - fie ca au raspuns tuturor chestiunilor sau doar partial - sunt datoare sa se întoarca la locul întrunirii si sa dezbata cu ceilalti (care au lucrat la rândul lor independent, în echipele proprii), cum a fost, care sunt raspunsurile în întregime / si corecte, ce a reiesit din munca asupra acestei activitati, raporturile dintre ei, între membrii comunitatii si ei, etc.

Descrierea

Este un exercitiu de observatie. Se joaca în perechi (nu conteaza numarul participantilor în total). La un moment dat, fara vreo explicatie în prealabil, facilitatorul invita participantii sa formeze cupluri, aranjati spate în spate. Astfel pozitionati, el le cere sa înceapa sa-si descrie unul altuia cât mai multe dintre lucrurile de îmbracaminte pe care le poarta celalalt. Desigur ca de la momentul începerii activitatii, participantilor nu li se mai permite sa-si întoarca privirile spre partener (odata aflate motivele jocului). Acest exercitiu arata ca si comunicarea prin îmbracaminte are un înteles.

*

Mai mult, o etapa mai complexa în exercitiu este ca întorsi fata în fata, dupa ce cuplurile îsi verifica reciproc exactitatea observatiilor despre partener, participantii vor avea de memorat bine înfatisarea celuilalt, pentru ca la cererea facilitatorului ei vor trece la alte faze: din nou spate în spate, partenerii îsi vor schimba fiecare exact 3 lucruri din aspect (fata de situatia initiala); de exemplu, pot sa-si mute ceasul de pe o mâna pe cealalta, scoate cerceii din ureche, deschide un nasture, etc. Fata în fata, cei doi vor avea reciproc de gasit cele 3 schimbari petrecute la partener. Din nou spate în spate, ei îsi pot schimba din nou alte 3 lucruri (pe care le vor avea de ghicit) si tot asa, pâna când exercitiul prezinta interes. "Descrierea" implica o perceptie gradata - de la simplu la complicat - si este o suma de activitati chiar amuzante pentru participanti.

Desenul chinezesc

Participantii fac siruri egale ca numar si stau unul în spatele celuilalt. Facilitatorul arata ultimului din fiecare sir un desen simplu (un triunghi, o casa, etc.) si cere apoi ca fiind folosit un deget, desenul prezentat sa fie schitat pe spatele participantului din fata sa - care nu l-a vazut anterior si deci nu stie despre ce-i vorba. Apoi acesta traseaza la rândul sau ce a simtit, pe spatele persoanei din fata si tot asa pâna când este atins primul din sir, care va desena pe o bucata de hârtie ceea ce crede ca a înteles. Hârtia este aratata sirului, cel mai în masura sa aprecieze corectitudinea mesajului (în afara facilitatorului) fiind cel care a vazut desenul original si a initiat transmiterea. Este un joc de comunicare, neverbal, care energizeaza participantii.

Desenul perechii

Este un joc de comunicare mutuala: în grupulete de 4 persoane, participantii tin simultan pe aceeasi carioca mâna cu care deseneaza. Ei au de desenat o pereche (un barbat si o femeie), pe o coala mare de hârtie. În timpul exercitiului este interzisa orice discutie sau preluarea rolului conducator (al cariocii) de catre cineva din grup - fiecare având de a-si exprima concomitent cu ceilalti propriul stil si de fapt propria personalitate. Hârtiile cu rezultatele sunt apoi analizate - prin dezbateri ce sa analizeze emotiile traite, felul în care participantii au cooperat în finalizarea desenului, etc. Cu cât desenul este mai haotic, cu atât el reflecta mai bine respectarea regulii; detaliile perechii înseamna ca în grupulet nu a fost totdeauna întelegere!

Echipa

Echipa este cea care faciliteaza întrunirea. Este compusa din organizatori si animatori; la invitatie, din ea pot face parte lectorii si expertii solicitati (functie de programul propus). În derularea activitatilor este aproape totdeauna necesar un moderator. Acesta nu are doar rolul de a conduce o discutie, ci si de a sugera un cadru de dezbatere sau de a veghea respectarea regulilor. Întrunirea poate fi monitorizata de unii observatori (membri ori nu ai echipei). Concluziile lor se pot adauga rezultatelor întrunirii la momentul evaluarii. Echipa face totdeauna o evaluare proprie a întrunirii. Lucrând ca grupulet cu grupul mare al participantilor, ea culege datele / informatiile relativ la activitati si – corespunzator criteriilor proprii (decise de membrii sai) – efectueaza propria evaluare; bineînteles ca în paralel, evaluarea facuta de participanti se coroboreaza. De la începutul proiectului, echipa este cea care îl planifica. Participantii sosesc cu asteptarile lor la întrunire dar desigur si membrii echipei au asteptarile lor. Acestea în general vin expuse cu tact participantilor – astfel ca restul sa cunoasca specificul programului si abordarea sa chiar din start. Modul de lucru în sânul echipei difera de cel al participantilor (care nu sunt obligatoriu determinati sa formeze echipe). De-a lungul unei întruniri, echipa se poate reuni ori de câte ori este nevoie – pentru buna desfasurare a activitatilor (în scurte sedinte). Eficienta lucrului echipei se rasfrânge asupra participantilor si întrunirii. Analize îndelungate în echipa pot reflecta probleme ale comunicarii între componentii sai. Ca atare, membrii unei echipe sunt datori a-si clarifica totdeauna eventualele probleme înainte de a se prezenta în fata celorlalti (inclusiv în fata participantilor).Gospodarirea / tratarea unor conflicte ale participantilor vor determina interventia echipei. Pentru o întrunire, este regretabil daca între membrii echipei sale exista disensiuni ce o fac nefunctionala. O echipa într-adevar buna îndeplineste prin membrii sai rolurile înfatisate în inventarul perceptiei proprii, chiar daca numarul membrilor nu este egal cu numarul rolurilor – în acest caz, unul sau mai multi membri pot cumula 2 – 3 roluri. “Jocul” în echipa este de asumare / atribuire / împartire a responsabilitatilor. Un membru fara nici o functiune nu este un membru al echipei. Jocurile din echipa de asemenea se fundamenteaza pe furtuna creierelor, ateliere de lucru (de la pregatire, în desfasurare, estimare si evaluare), plus experienta personala a membrilor. Lucrul în echipa nu cere un lider oficial; de pe picior de

egalitate / colegial, membrii sai lucreaza mult mai bine pentru întrunire. În permanenta, cunoasterea pasului urmator al programului este esentiala pentru toata echipa. Improvizarea saririi unui impas datorat vreunei disfunctionalitati ori situatii neprevazute este bine depasita prin spontaneitatea reactiilor unuia sau unor membri ai echipei dar a face un obicei din asta nu e de bun augur pentru succesul întrunirii (indiferent de tipul ei). Alegerea membrilor (compunerea) unei echipe urmareste criterii ca: pregatirea profesionala a acestora, caracterul programului, profilul participantilor, etc.; este bine ca macar unul dintre ei sa fie familiarizat cu locul întrunirii si aproape toti sa fi exersat anterior (daca e posibil, în alte contexte), activitatile ce le propun participantilor.

Energizarile

Sunt activitati de "încalzire" sau de relaxare. Ele pot fi diverse jocuri, scurte, de "spargere a ghetii" – ca exercitii înaintea vreunei actiuni importante a întrunirii sau desfasurate ulterior – pentru eliberarea emotiilor ori stresului acumulat. Energizarile sunt amuzante si stimuleaza pozitiv coeziunea de grup. Activitatile din programul întrunirii:

- au un caracter practic
- permit participantilor sa experimenteze si sa progreseze
- stimuleaza discutiile
- sunt cu un potential educativ
- pot fi adaptate

Formal, energizarile în sine nu fac parte din program, ci sunt introduse de catre facilitator atunci când se simte nevoia acestora; prea multe energizari – una dupa alta – vor obosi si induce confuzia între participanti, deturnându-i de la principalele activitati ale întrunirii. Scopul energizarilor este de a combate stresul. Aceasta se poate face si prin:

- exercitii fizice (masaj, relaxarea muschilor, etc.)
- glume
- muzica
- s.a.

Exemple sunt printre actiunile prezentate aici (în aceasta parte, de comunicare, a lucrarii) sau urmatoarele:

- **sirul indian**: se cere participantilor sa închida ochii; ei nu au voie sa vorbeasca. Ei vor avea de format un sir indian în ordinea înaltimii: cel mai scund este primul iar cel mai înalt – ultimul; acelasi sir indian poate fi format în ordinea zilelor de nastere: cel mai tânar e primul iar cel mai vârstnic – ultimul (participantii acum se pot vedea dar nu au voie sa vorbeasca)
- **moneda**: participantii se împart în doua grupe; acestea se aliniaza fiecare pe câte un rând – fata în fata. În fiecare rând, primul participant tine în mâna o moneda. Primul din fiecare grupa da mai departe moneda pe care o tine în mâna; la rândul lor, ceilalti din grupa se prefac ca dau mai departe sau chiar dau mai departe moneda catre cei de la coada. La un moment dat, i se cere fiecarei grupe sa ghiceasca în mâna cui se afla moneda data din mâna în mâna în grupa cealalta
- **soseta**: fara ca participantii sa vada ce face facilitatorul, acesta pune într-o soseta un pieptene, o minge de tenis sau orice alt obiect mic. Apoi el da soseta participantilor – acestia având la dispozitie câteva secunde pentru a o pipai. Dupa aceea, fiecare noteaza ce crede ca sunt obiectele din soseta; ei spun apoi unii altora ce cred ca se afla în soseta, dupa care facilitatorul poate sa le arate continutul acesteia
- **culoarea**: grupul alege o anumita culoare. Participantii sunt asezati în cerc. În sensul acelor de ceasornic, fiecare trebuie sa numeasca doua obiecte din încapere care au acea culoare, având la

dispozitie doar câteva secunde pentru a numi obiectele respective; se poate încerca sa nu se repete aceleasi obiecte!

? **ghicitorul**: o persoana (ghicitorul) sta în mijloc cu ochii închisi; 12 participanti stau în cerc în jurul lui. Fiecare dintre ei reprezinta o ora pe cadranul unui ceas. Ghicitorul spune: "Alarma pentru desteptare se declanseaza la ora..." (spunând un numar între 1 si 12). Cel indicat trebuie sa imite sunetul unei alarme de ceas. Ghicitorul trebuie sa ghiceasca numele persoanei care a produs zgomotul respectiv; el ramâne în mijloc pâna când ghiceste corect "persoana-alarma". Aceasta devine apoi urmatorul "ghicitor" iar participantii când ea închide ochii se rearanjeaza în cadranul ceasului

Eticheta

Facilitatorul pregateste etichete cu puncte colorate, câte una ce va fi lipita pe fruntea fiecarui participant. În functie de marimea grupului, poate fi un numar de 5 - 6 etichete cu punct rosu, alte 5 - 6 cu punct albastru, apoi verde, s.a. O eticheta ce va fi lipita pe fruntea unui participant nu va avea nici un punct colorat. Participantii nu vad ce culoare are punctul de pe eticheta lipita pe fruntea lor dar le vad pe ale tuturor celorlalti. Fara sa vorbeasca între ei, la îndemnul facilitatorului - care le spune acum instructiunile - trebuie sa se grupeze în grupul punctelor rosii, albastre, verzi, etc., folosind orice mijloace neverbale considera utile pentru aceasta. Desigur ca persoana fara punct pe eticheta nu-si va gasi locul niciunde (de altfel, nimeni nu a anuntat ca doar o persoana nu va avea nici un fel de culoare pe eticheta, instructiunile fiind doar ca sa se caute si aranjeze între ei corespunzator culorilor ce le au). Dezbaterile ulterioare exercitiului (dupa ce facilitatorii constata încheierea orientarii) vor aborda aspectele legate de modurile prin care participantii au reusit sau nu sa-si gaseasca sinonimii si totodata vor analiza sentimentele de frustrare / excludere / confuzie ale persoanei izolate.

Expozitia

Activitatile propuse în aceasta sectiune a partii de comunicare a lucrarii nu trebuie luate în ordinea prezentata ori facute toate. Nu ne-am propus nici a face trimiteri de la o simulare sau joc în alta parte, acestea ramânând la latitudinea optiunilor facilitatorului / organizatorului unei întruniri, depinzând de profilul participantilor, tipul de munca a grupului, etc. Expozitia poate face parte din introducere - ca o maniera de a face participantii sa se cunoasca prin intermediul realizarilor lor - sau ajuta comunicarea, pâna la depasirea unor handicapuri (ai vizitat vreodata o expozitie invizibila?) Fiecare participant este o fiinta diferita de ceilalti - cu preocupari, idei, proiecte proprii, s.a. Punctul sau de vedere, mai ales daca este legat de tema întrunirii, poate fi înfatisat prin organizarea unei expozitii: participantii îsi vor expune concomitent, în acelasi spatiu (fiecare într-un raion nu prea extins), cele care îi individualizeaza si gasesc ca sunt utile de prezentat vizitatorilor. Pentru aceasta ei pot utiliza ca suport masute, panouri, s.a., pe care sa le foloseasca în scopul ilustrarii a ceea ce au, afisând fotografii, documente, simboluri, diverse materiale, etc. (Vizitatorii sunt ceilalti participanti). S-a constatat ca uneori e cronofag sau plictisitor ori putin practic acest proces - al expozitiei - atunci când este înteleasa ca similara organizarii muzeale; organizând-o astfel ca toti participantii sa se viziteze reciproc, actiunea se eficientizeaza, prin faptul ca fiecare îsi poate extrage de la ceilalti în special informatiile ce intereseaza în particular, întrebarile si raspunsurile focalizându-se direct pe interesele urmarite iar toata lumea este câstigata prin economisirea timpului, atractivitate - functie de inventivitatea si creativitatea sectorului, concentrarea pe esenta temei de referinta, etc. În aceasta maniera, expozitia favorizeaza cunoasterea participantilor în raport cu activitatile lor.

Flamingo si pinguinii

Flamingo este o pasare cu gâtul si cu picioarele foarte lungi, cu miscari lenese. Pinguinul este o pasare mai mobila, care se deplaseaza prin pasi marunti, adaugati, mai repede. La început, între participanti, doi voluntari sunt "pinguini" iar restul sunt "flamingo". "Pinguinii" scot tipete scurte dar multe ("A") si încep sa umble printre restul "pasarilor", încercând sa le atinga. "Flamingo" dau gratios si lent din "aripi" si umbla cu "încetinitorul", astfel încât "pinguinii" reusesc - cu toate evitarile lor - sa le ajunga. "Flamingo" nu scot sunete. Odata atinse, "flamingo" se transforma (devin) la rândul lor (în) "pinguini" si încearca sa atinga alti "flamingo". Scopul jocului este de a face pe toata lumea "pinguini". "Flamingo si pinguinii" este un joc de energizare care necesita spatiu deschis pentru practicare. Nu conteaza numarul participantilor.

Gradina zoologica

Participantii formeaza doua siruri paralele fata în fata. Ei iau pozitia sezând, cu picioarele întinse si talpile sprijinite de talpile partenerului de vizavi. Între cupluri este o distanta de maxim un metru, la dreapta si la stânga. Facilitatorul denumeste pe rând perechile cu diverse nume de animale (de exemplu: cangurii, ursii, etc.). Apoi, facilitatorul începe sa povesteasca o vizita imaginara la gradina zoologica. El poate spune ca a intrat si a vazut...canguri - iar atunci când sunt pronuntate respectivele animale, perechile astfel "botezate" se ridica. Ele trebuie sa alerge peste picioarele întinse ale celorlalti participanti, în timp ce povestirea continua, alte "animale" luînd startul. Scopul lor este de a face un tur peste picioarele întinse ale tuturor si a reveni la locul ce l-au avut. Facilitatorul – în relatarea sa – poate repeta "animalele", ceea ce face jocul deosebit de amuzant. Jocul dezmorteste pe toata lumea, atmosfera depinzând de talentul povestitorului si dinamica miscarilor participantilor.

Handicapurile

Nu exista experti în comunicare si nici oameni perfecti. Facilitatorul poate propune participantilor câteva variante de lucru ce subliniaza dificultatea uneori a relatiei cu elementele mediului. Participantii sunt invitati a simula unele handicapuri si de a exersa în aceste conditii unele activitati de-a lungul unei anumite perioade de timp convenite împreuna. Pentru aceasta, jumatate dintre ei îsi vor pastra starea si vor asista cealalta jumatate din numarul total - care îsi vor alege unele grade de "invaliditate":

- una sau ambele mâini pot fi legate (la spate)
- picioarele pot fi legate între ele, bine lipite (astfel ca deplasarea devine greoaie - prin sarituri)
- folosirea doar a unui picior (atunci pentru mers se va utiliza sprijinul de umarul unui participant valid ori cu alt tip de "handicap")
- "imposibilitatea" ridicarii de unul singur din scaun (ceea ce impune situatia unui personaj în caruciorul cu rotile si deci ajutorul altor persoane - în cazul mutarii în alt loc)
- "orbire" - prin legarea peste ochi cu un material
- "mutism" - fara a vorbi ceva
- "surzenie"
- etc.

La jumatatea timpului alocat, participantii îsi vor schimba starile artificiale - cei ce nu au avut "infirmitati" vor lua locul celor ce au fost "infirmi" pâna atunci. Tuturor li se cere sa desfasoare o activitate împreuna; de exemplu: urcarea unui etaj, vizitarea unui spatiu, asistarea la tinerea unui discurs, etc. La încheiere, participantii vor dezbate punctele cu care s-au confruntat si opiniile lor fata de întelegere.

*

Un grad sofisticat de exercitiu poate fi organizarea unei “expozitii invizibile”; de altfel, problemele de acces au preocupat mereu oamenii (de exemplu, pornind de problemele mamelor cu carucioare - peste borduri ori scari – pâna la accesul spre educatie, s.a.). Facilitatorii vor invita toti participantii într-o sala complet în bezna (sau îi leaga pe toti la ochi); scopul este de a-i pune în situatia vizitarii unei expozitii în care nu pot vedea exponatele - dar pot auzi, simti (pipai, gusta, mirosi), etc. Ca activitate, ei vor cere unei parti a participantilor sa amenajeze o asemenea expozitie si celeilalte parti apoi s-o viziteze. Ambele parti la sfârsit vor discuta cât mai multe dintre aspectele pe care le-au întâlnit într-o asemenea activitate (cum au gasit tema, cum au evidentiat exponatele, etc.). În aceiasi camera întunecoasa poate fi la un moment dat proiectat pe perete un punct luminos, facilitatorii cerând acum tuturor participantilor sa precizeze în ce directie se misca punctul si cât anume (punctul luminos fiind de fapt nemiscat!); ne-existând însa – în întuneric – nici un punct de reper, el poate parea unora ca se misca, în sus sau în jos (de exemplu), cu câtiva cm. În functie de norma comportamentala a grupului, când participantii sunt invitati sa raspunda deodata ce au vazut, ei se pot conforma – mai mult sau mai putin – primului (dintre ei) care a raspuns si chiar sa deformeze reflectarea realitatii, deoarece în grup frecvent activitatea câstiga în cantitate dar pierde în calitate!

Hoarda

Este un exercitiu fizic de comunicare. Se lucreaza pe competitie între cupluri si cooperarea în cuplu: participantii formeaza doua cercuri concentrice - fiecare din acelasi numar de oameni; membrii ambelor cercuri privesc spre centrul comun. Acolo se gasesc premiile (toate egale, fiind obiecte banale ca bete ori carioci ori creioane, etc.), în numar mai redus cu o unitate decât al membrilor unui cerc. Cum se joaca: cei din cercul exterior vor începe stând în spatele celor din cercul interior – “calaretii” sunt urcati pe “cai”. În acest joc nu “caii” alearga, ci “calaretii”! “Caii” stau si asteapta “calaretii” sa revina; pentru ca la semnalul facilitatorului, “calaretii” descaleca si în sensul acelor de ceasornic trebuie sa faca o tura a cercului - prin exteriorul acestuia - si când au ajuns înapoi la “calul” lor trec printre picioarele lui încercând sa prinda premiul. Fiind cu unul mai putin, ultimul (calaret) care ajunge nu mai are ce lua si este eliminat împreuna cu “calul” sau. Pentru urmatoarea tura, facilitatorul strânge premiile de la câstigatori, scoate unul din ele (pentru a favoriza competitia) si invita “calaretii” pe “cai” - dupa care da semnalul. Desigur ca o alta pereche este scoasa din joc la încheierea turului - ramânând fara premiu. Facilitatorul procedeaza la fel în continuare - pâna ramâne un singur cuplu în joc. (Perechile pot fi mixte si chiar îsi pot schimba rolurile de la un tur la altul – “calaretul” cu “calul”). Jocul este amuzant deoarece solicita viteza participantilor. Sfârsitul activitatii demonstreaza ca într-o competitie este doar un câstigator; într-o cooperare pot fi toti câstigatori - dar aceasta e explorata prin alte exercitii de comunicare.

Identitatea

Lucrul asupra identitatii este câteodata necesar - când se încearca definirea si studierea cauzelor (ascunse) a sale. Ca activitate de comunicare - într-un grup - se poate exersa pe mai multe cai. Iata doua propuneri aici:

Specific

Pentru ca o entitate sa fie cunoscuta, este nevoie de gasirea unor elemente specifice ei. Facilitatorul prezinta grupului tema de lucru (aceasta poate fi un teritoriu, o persoana, o cultura, etc.). Participantii sunt invitati ca printr-un cuvânt (maxim o idee) sa procedeze la punctarea chestiunilor esentiale ale temei de lucru, într-un ritm foarte alert (este ceea ce se cunoaste a fi drept furtuna creierelor). Facilitatorul culege opiniile grupului - initial asa cum vin ele de la participanti iar apoi încearca sa le sistematizeze - în consens cu membrii ce le-

au emis. Rezultatul este analizat împreuna: identitatea poate fi perceputa ca un sistem ce nu mai functioneaza corespunzator si atunci se cauta ceva în afara; ea pleaca de la intim (personal) spre exterior. De exemplu: într-un atelier international dintr-un curs - dupa ce au fost colectate propunerile delegatilor apartinând multor state, Europa a fost reprezentata prin 5 simboluri: steagul (duzina de stele aurii în cerc pe fond azuriu), Strasbourg (ca simbolul capitalei), ceasul (simbolul timpului), oamenii si podul (simbol teritorial).

Ceapa

Ceapa obisnuita are foite; asa si identitatea unei persoane este construita din mai multe învelisuri. Miezul cepei sau al identitatii persoanei este în cel mai intim nivel, bine ascuns înauntru. O sectiune prin mijlocul cepei dezvaluie diferitele învelisuri ale miezului. Facilitatorul cere participantilor sa se împarta pe grupuri de lucru si fiecare sa treaca pe sectiune (o jumatate de ceapa schitata) ceea ce reprezinta partile cele mai importante ale propriei identitati. Lor li se cere sa aprecieze ce lucruri sunt mai importante pentru ei si sa le plaseze în centru iar cele mai putin evidente spre suprafata. Categoriile folosite pentru aceasta pot include: educatia, familia, cunostintele, varietatea, unicitatea, religia, teritoriul, cultura, sentimentele, etc. La sfârsit, decojirea cepei - prin explicarea pe rând de catre grupuri a lucrului pe care l-au efectuat - ofera participantilor un bun prilej de analiza a ceea ce este identitatea. De exemplu: uneori diferite parti ale vietii noastre ne domina identitatea (a fi mama, munca, etc.); adesea identitatea noastra este bazata pe emotiile momentului, astfel ca la suprafata cepei pot apare educatia, egalitatea, s.a., sub care pot fi sentimentele iar în interior sexualitatea, credinta, etc.

*

Fiecare persoana are o anume identitate. Adesea putem vedea oameni asemanatori cu noi si îi lua drept identici...Identitatea implica o suma de termeni - uneori necunoscuti chiar noua însine!

Iepurasul roz

Pornind dinspre lumea lucrurilor sensibile înspre interior – înspre sufletul omului – si de aici urcând spre transcendent, itinerariul îl duce pe om la ceea ce acesta aspira (la ceea ce nu-l pot ajuta facultatile intelectului): iubirea…Este un joc de energizare, care face apel la emotii. Participantii sunt rugati sa se aseze într-un cerc. Facilitatorul începe o poveste, cam în termenii urmatori: "În aceasta zona se vorbeste ca traieste iepurasul roz; el este foarte mic, ca poti sa-l tii ascuns în palma si e foarte dragut, ca îti vine sa-l pupi de cum îl vezi. Ei bine, doar ce l-am pomenit si iata ca mi-a sarit în brate si-l am acum aici, ascuns în causul palmei; îl tin cu grija înauntru sa nu fuga si ma uit la el cât e de simpatic, îl alint si rostesc cu voce tare ca l-as pupa...(si un loc al corpului este mentionat)". De exemplu, sa zicem ca a fost spusa urechea dreapta. Facilitatorul apoi cu grija înmâneaza "iepurasul roz" vecinului (nu conteaza directia - în dreapta sau stânga), spunându-i sa priveasca admirativ asa-zisul "iepuras roz" - facând un efort de imaginatie - si cerându-i sa zica, cu voce tare, unde l-ar pupa. Regula jocului este ca "iepurasul roz" nu va fi pupat în acelasi loc. De exemplu, sa zicem ca a fost aleasa acum urechea stânga. Vecinul va înmâna urmatorului membru al grupului acest "iepuras roz", care poate gasi ca l-ar pupa pe unul din obrajiori, o labuta, frunte, etc. - nu pe urechi ce deja au fost pupate. Exercitiul continua pâna când "iepurasul roz" revine la facilitator (deci a trecut pe la toti din cerc). Facilitatorul apreciaza cu voce tare ce iubit este "iepurasul roz" de catre toata lumea si...cum îl dezmierda mai frumos, acesta deodata tâsneste din palmele lui si se pierde, în afara cercului, fara sa se întoarca. În aceasta situatie, ramasi fara "iepurasul roz", facilitatorul remarca extraordinara dragoste pe care o aveau de împartasit participantii cu el dar ca totusi ei nu l-au pupat, ci doar au zis-o; ca atare, el le cere ca fiecare, în sensul în care a circulat "iepurasul roz" în cerc, sa-si pupe vecinul în locul spus ca ar pupa "iepurasul roz" cu atâta drag. Asadar, fiecare membru al grupului, pe rând, va fi pupat de vecinul dintr-o parte si va pupa pe celalalt vecin exact în locurile zise cu voce tare la primul tur - când a circulat "iepurasul roz". Jocul acesta provoaca reflectia participantilor asupra sentimentelor proprii în raport cu neprevazutul si îi face sa trateze situatia fiecare din punct de vedere al eului sau.

Insula

Este un exercitiu fizic ce favorizeaza, dezvolta si întareste coeziunea grupului. Facilitatorul alege un mic perimetru (sa zicem de un metru patrat) în spatiul unde are loc întrunirea - si spune ca acea zona, bine delimitata, este "insula". În functie de distanta geografica de la care participantii au venit la întrunire, raportat proportional ei, participantii sunt invitati sa se aranjeze în jurul "insulei"; desigur ca participantul venit de la cea mai mare distanta va fi cel mai departe de "insula" iar gazdele chiar lânga ea. Astfel aranjati, participantii au si posibilitatea de a-si face o imagine fata de locurile de unde sunt originari - pentru aranjarea lor în jurul "insulei" fiindu-le permisa colaborarea / consultarea între ei, ca sa fie bine pozitionati. Dar nu acesta este scopul principal al jocului! Odata aranjamentul facut, el reprezinta pozitia de start a jocului: la semnalul facilitatorului, participantii vor avea de ajuns pe "insula" în timpul cel mai scurt si vor trebui sa fie toti înauntru. "Insula" se gaseste în mijlocul unui "ocean" adânc, bântuit de "rechini" - iar participantii, ca membri ai aceluiasi grup, "supravietuiesc" doar împreuna pe mica "insula". Ca atare, ei vor fi nevoiti sa se îngramadeasca, înghesuie, catere, sustine, etc., asa cum pot - eforturile lor fiind o rezultanta a cooperarii si solidaritatii manifestate între participanti. Jocul este amuzant - daca participantii îsi dau silinta de a nu cadea în "apa" si deci de a colabora între ei pentru a-i atinge scopul.

Intoleranta

Chiar daca suntem convinsi ca intoleranta este un lucru rau, e înca dificil de a gasi o cale de începere a tratarii acestui vast subiect. Simbolurile, cliseele si imaginile fac parte din lumea noastra (reala sau virtuala / fantastica). Copiii se deosebesc de adulti gasind sens unor scene ce par de neînteles câteodata. Un facilitator poate lucra cu grupul stimulând participantii sa-si discute si argumenteze ideile lor. Intoleranta are multe fete: este o lipsa de respect pentru practicile ori credintele altuia. Aceasta este aratata când cineva nu lasa pe altul sa aiba o opinie diferita de cea proprie sau actioneaza în mod diferit decât cel asteptat. Prejudecatile, puterea, stereotipurile, homofobia, inegalitatea, s.a., contribuie la convingerea câteodata ca oamenii diferiti de noi sunt inferiori; de aceea, explorarea modurilor de a redresa balanta înseamna încurajarea dezvoltarii unei tolerante active, respectului, promovarii si respectarii demnitatii umane, drepturilor si educatiei. Lucrul împotriva intolerantei implica o combinatie a învatarii cognitive, emotionale si pragmatice – legând capul de inima si de mâna! Dându-ne seama mai bine de ceea ce se afla în inima si în mintea noastra, suntem obligati sa devenim mai atenti la ceea ce se afla în mintile si în inimile altor oameni. O întelegere reciproca a gândurilor si a sentimentelor noastre contribuie adeseori la acceptarea noastra reciproca. Odata ce am înteles cum gândesc si ce simt oamenii implicati într-un conflict, este mult mai usor sa întelegem de ce se comporta ei într-un anumit fel. Oamenii actioneaza diferit – în functie de ceea ce gândesc si de ceea ce simt. Propunerile urmatoare fac apel la folosirea creativitatii, munca individuala si de grup, amestec si potriviri de idei. Fundamental pot fi sugerate câteva teme de reflectie:

- ? cât de mult experientele ce ni se întâmpla ne afecteaza vietile?
- ? dar cât de mult afecteaza vietile altora?
- ? când este posibil ca intoleranta sa fie un lucru bun?
- ? ce tipuri de intoleranta sunt cunoscute?
- ? ce facem ca sa combatem intoleranta?
- ? cât de efectiva (si potrivita) este legislatia în ceea ce priveste intoleranta?
- ? etc.

În continuare sunt câteva exemple de lucru (denumite sugestiv - desenul, coloratul, mesajele, colajul, povestea, amestecul) asupra intolerantei, în care facilitatorul:

Desenul

? cere participantilor sa deseneze o casa (sau altceva) fara sa foloseasca nici o linie dreapta
? aceasta activitate arata modul în care oamenii pot avea în comun anumite lucruri – sa deseneze o casa – dar fiecare persoana da un raspuns diferit, unic, acestei sarcini
? desigur, nici unul dintre raspunsuri nu este incorect!

Coloratul

? mareste la un copiator alb-negru niste benzi desenate
? cere participantilor sa le coloreze cum cred ca se potriveste
? compara (împreuna cu participantii) apoi cu originalul!
? discuta cu participantii asemanarile / deosebirile si ce a cauzat aceasta

Mesajele

? sterge baloanele cu vorbele personajelor si cere participantilor ca sa relationeze desenele cu mesaje, completând cu cuvinte ceea ce considera ca se potriveste
? discuta apoi cu participantii cum joaca puterea un rol în intoleranta

Colajul

? alege o tema si ofera participantilor reviste vechi ilustrate
? cere participantilor ca decupând (lucru individual) poze sugestive – sa monteze un colaj pe acea tema
? rezultatul va fi prezentat celorlalti si discutat

Povestea

? alege o poveste si îi taie finalul
? cere participantilor sa îi gaseasca un sfârsit
? dezbate cu participantii de ce au ales acea încheiere

Amestecul

? pune împreuna – amestecând – fotografii facute la mai multe evenimente
? cere participantilor sa le sorteze pe domeniile care cred ca le apartin, separându-le în pachete distincte
? analizeaza împreuna cu participantii cum au ajuns la acele concluzii si daca ele sunt corecte

Inventarul perceptiei proprii

Despre munca grupurilor a fost facut un lung studiu privind cele mai bune caracteristici într-o echipa, bazat în special pe cercetarea într-o echipa de lideri implicati într-o simulare manageriala, ca parte a unui curs de instruire. Prima surpriza a fost descoperirea sindromului ca echipa compusa din cei mai straluciti nu a fost cea mai buna! Lucrarea s-a sfârsit cu o lista de 8 roluri ce sunt cerute pentru un grup într-adevar eficace:

? SEFUL - este acela care prezideaza echipa si coordoneaza eforturile ei; nu trebuie sa fie stralucitor sau creator dar sa fie disciplinat, concentrat si echilibrat; vorbeste si asculta bine, este un bun judecator al oamenilor si al lucrurilor: un om care lucreaza prin altii. Este o persoana dar nu totdeauna adevaratul lider; alege prioritatile pentru echipa, identifica nevoile si le combina pentru munca efectiva a grupului. Este un comunicator usor si un lider "social".
? FORMATORUL - este plin de energie, iasa în evidenta si e dominant; este de obicei liderul si în absenta sefului îi ia locul desi s-ar putea sa n-o faca prea bine. Forta sa consta în determinarea si pasiunea sa pentru sarcini dar poate fi prea sensibil, iritabil si nerabdator; este nevoie de el ca un

imbold pentru actiune. Raspunde cutezantei, este intolerant cu ideile neclare, cauta sa unifice ideile si poate sa faca grupul inconfortabil, putând distruge echipa.

? INOVATORUL - spre deosebire de formator, este introvertit dar e dominant din punct de vedere intelectual; este sursa ideilor si propunerilor originale, fiind cel mai imaginativ si inteligent membru al echipei. Poate totusi sa fie neglijent cu detaliile si sa respinga critica; are nevoie de a fi capacitat sau va abandona. Este creativ, preocupat cu principalele cadre, poate face greseli si are nevoie de prilejuri pentru a vorbi; nu e prea bun în munca practica.

? EVALUATORUL - este de asemenea inteligent dar e mai mult analitic decât creator; contributia sa este disectia atenta a ideilor si abilitatea de a vedea lacuna dintr-un argument. Frecvent este mai putin implicat decât ceilalti, înconjurat de datele sale si detasat de echipa, ca un verificator de calitate; este de nadejde dar poate fi lipsit de tact si rece. Este stabil, serios, nu prea excitat, îi place sa analizeze si sa interpreteze si poate opri munca echipei; poate fi competitiv cu seful sau planificatorul; îi place sa scrie materiale complexe, sa analizeze probleme si sa faca judecati; nu e bun în munca practica.

? INVESTIGATORUL - este membrul popular al echipei, extravertit, sociabil si relaxat; el este acela care aduce noi contacte si dezvoltari pentru grup, e propagandistul, diplomatul si agentul de legatura; el însusi nu este un original sau un conducator, de aceea are nevoie de echipa ce sa-i culeaga contributiile. Este cel care aduce resurse din afara; e stabil, popular, entuziast dar îsi poate pierde interesul si de aceea are nevoie de motivatie pentru a-si pastra tinta; îsi foloseste relatiile exterioare si face foarte bine lobby.

? ORGANIZATORUL - este practic; transforma ideile în sarcini care pot fi executate. Se ocupa de orar, planuri si scheme; metodic, demn de încredere si eficient, nu e excitat de viziuni si el însusi nu poate fi influentat. Nu conduce dar administreaza; munceste sistematic, nu-i place sa-si schimbe planul odata facut. Rolul lui nu e de a-i lega pe altii, ci de a fi în linia a doua; poate distruge balanta dintr-o echipa. Nu e o pozitie de lider.

? EXECUTANTUL - tine echipa unita prin modul de a fi un suport pentru altii - ascultând, încurajând, armonizând si întelegând; placut si popular dar necompetitiv, este o persoana pe care nu o observi când e prezenta dar îi duci lipsa când nu este. Nu iese în evidenta, este foarte sensibil la atmosfera grupului, e foarte bun comunicator (nu la nivelul grupului, ci de la persoana la persoana); este emotional, nu-i place confruntarea, promoveaza unitatea si armonia.

? FINALIZATORUL - fara el echipa ar putea sa nu ajunga niciodata la sfârsitul obiectivelor sale; el este acela care verifica detaliile, se îngrijoreaza cu orarele si îi grabeste pe ceilalti; necrutator - o calitate importanta dar nepopulara. Este introvertit, intolerant, pentru care gospodarirea timpului e foarte importanta; poate pierde dintre obiective. Îsi ia responsabilitati personale si de obicei este singurul din echipa care se gândeste la limite, simtindu-se câteodata frustrat.

Prea multi dintr-un singur tip într-o echipa înseamna o lipsa a balantei; de asemenea, câteva roluri si câteva sarcini nu vor merge. Într-o echipa mica - prin urmare - o persoana ar avea performanta de a avea mai mult decât un rol. Întregul set este mai important unde o schimbare rapida e implicata (în munca de forta, tehnologie, afaceri sau rezultate). Grupurile mai mult stabile pot adesea învinge - prin întregul set de roluri. Semnificatia coloanelor grilei din chestionar:

? A - ORGANIZATOR
? B - SEF
? C - FORMATOR
? D - INOVATOR
? E - INVESTIGATOR
? F - EVALUATOR
? G - EXECUTANT
? H - FINALIZATOR

Facilitatorul explica participantilor ca individual îsi vor face inventarul perceptiei proprii, respectând urmatoarele instructiuni (nu este necesar ca rezultatele sa fie facute publice, ci fiecare îsi poate pastra pentru sine estimarea): "Pentru fiecare sectiune a acestui chestionar, esti rugat sa însemni una, doua sau 3 chestiuni, cele mai aplicabile pentru tine. Alegerea ta trebuie sa fie consemnata în partea stânga. Esti rugat sa nu optezi pentru mai mult de 3 chestiuni! Odata ce ai facut alegerea, esti rugat sa aloci 10 puncte între aceste chestiuni pe care le-ai însemnat. Alocarea punctelor va indica extinderea relativa în care fiecare chestiune se aplica pentru tine. De exemplu, în sectiunea 1 vei gasi ca sunt doar doua chestiuni ce sa-ti corespunda; una din ele o vei simti ca însumeaza mai mult decât cealalta, care e doar din când în când; în aceasta situatie, vei putea da primei tale alegeri 7 puncte si deci cealalta alegere va primi restul de 3 puncte. În unele situatii, vei putea decide ca sunt doua chestiuni la care optezi egal - daca este acest caz, atunci vor primi fiecare câte 5 puncte. Ar fi foarte neplacut daca în oricare dintre cele 7 sectiuni ale acestui chestionar vei aloca toate cele 10 puncte unei singure chestiuni. În fiecare sectiune trebuie sa aloci toate cele 10 puncte! Raspunzând chestionarului, esti rugat sa selectezi chestiunile care crezi ca îti descriu cel mai bine purtarea. Nu raspunde prin alegerea acelor alternative care îti descriu manierele asa cum ai vrea sa le ai. Ar fi stresant daca nu ai gasi nici o chestiune buna sau le-ai considera ca fiind gresite. Toate chestiunile sunt la fel de importante!"

I. CU CE CRED CA POT CONTRIBUI PENTRU GRUP:

a) Cred ca pot repede sa vad si sa obtin avantajul noilor oportunitati

b) Pot sa lucrez bine cu un spectru larg de oameni

c) A da idei este unul dintre cele mai puternice puncte ale mele

d) Sunt în stare sa scot din oameni tot ce au de valoare în ei, lucru ce aduce o însemnata contributie la obiectivele grupului

e) Eficienta mea personala este într-adevar foarte buna în timpul activitatii

f) Sunt gata sa înfrunt o nepopularitate temporara daca aceasta conduce în final la rezultate care merita

g) Sesizez repede care este modalitatea de a lucra într-o situatie cu care sunt familiarizat

h) Pot sa ofer alternative de actiune, fara sa influentez sau sa prejudiciez

II. DACA AS AVEA O POSIBILA DEFICIENTA ÎN ECHIPA DE LUCRU, ACEASTA AR PUTEA FI:

a) Nu îmi place daca întrunirile nu sunt bine structurate, controlate si în general bine conduse

b) Înclin sa fiu prea generos cu cei care au un punct de vedere sanatos dar carora nu le-a fost acordat timp destul pentru a-l explica

c) Discut foarte mult când apar noi idei în grup

d) Obiectivitatea mea face dificil pentru mine sa ma alatur cu entuziasm si imediat colegilor

e) Câteodata sunt vazut autoritar si puternic când avem de facut ceva

f) Gasesc ca este dificil sa fiu liderul, probabil pentru ca sunt prea sensibil la atmosfera de grup

g) Înclin sa fiu ocupat cu ideile mele, aceasta producând pierderea firului actiunii / celor ce se întâmpla

h) Colegii mei ma vad îngrijorându-ma, fara sa fie necesar, în legatura cu detaliile si posibilitatea ca lucrurile pot merge gresit

III. CÂND SUNT IMPLICAT ÎNTR-UN PROIECT CU ALTE PERSOANE:

a) Pot sa influentez oamenii fara sa exercit presiuni asupra lor

b) Participarea mea previne greselile din neatentie

c) Sunt gata sa urgentez actiunea ca sa fiu sigur ca întrunirea noastra nu este pierdere de vreme sau scapa din vedere obiectivul principal

d) Pot fi socotit în a contribui cu ceva original

e) Întotdeauna sunt gata sa accept o sugestie buna în interes comun

f) Sunt pasionat sa caut cele mai recente idei si dezvoltari

g) Cred ca abilitatea mea pentru o judecata corecta este apreciata de ceilalti

h) Pot fi demn de încredere în a vedea ca toata munca esentiala este organizata

IV. MODUL MEU CARACTERISTIC DE ABORDARE A LUCRULUI ÎN GRUP ESTE:

a) Am un interes total de a-mi cunoaste colegii mai bine
b) Nu ma deranjeaza o discutie profunda sau sa sustin eu însumi o viziune minoritara
c) De obicei gasesc argumente ca sa combat afirmatiile incerte
d) Cred ca pot face ca lucrurile sa mearga când un plan trebuie aplicat
e) Încerc sa evit evidentele si sa apar cu solutii neasteptate
f) Mi-as dori sa ating perfectiunea în orice munca de grup pe care as întreprinde-o
g) Sunt gata sa ma folosesc de legaturile pe care le am în afara grupului
h) În timp ce sunt interesat în toate parerile, nu am nici o ezitare în a-mi pune mintea la lucru odata ce o decizie urmeaza a fi luata

V. AJUNG LA SATISFACTIE ÎNTR-O MUNCA PENTRU CA:
a) Îmi place analizarea situatiilor si luarea în considerare a tuturor variantelor posibile
b) Sunt interesat în gasirea solutiilor practice la probleme
c) Îmi place sa simt ca am bune relatii de lucru
d) Pot avea influenta puternica asupra deciziilor
e) Îmi place sa lucrez cu oameni care ar putea oferi ceva nou
f) Pot sa determin oamenii sa faca activitati necesare
g) Ma simt în largul meu când pot acorda unei sarcini toata atentia mea
h) Îmi place sa gasesc un domeniu care sa-mi dezvolte fantezia

VI. DACA MI SE OFERA NEASTEPTAT O SARCINA DIFICILA CU TIMP LIMITAT SI PERSOANE NECUNOSCUTE:
a) As simti nevoia sa ma retrag într-un colt, sa gasesc solutia, înainte de a face ceva
b) As fi gata sa lucrez cu persoana care a indicat cel mai creativ mod de abordare, oricât de dificila poate fi aceasta persoana
c) As gasi o cale de a reduce dimensiunea sarcinii prin stabilirea celor mai bune contributii ale diferitilor indivizi
d) Instinctul meu natural m-ar ajuta sa ma asigur ca nu am ramas în urma cu programul
e) Cred ca as ramâne calm si mi-as pastra capacitatea de a gândi corect
f) As avea încredere în oameni, muncind pentru teluri comune, în ciuda presiunilor
g) As fi pregatit sa preiau o conducere pozitiva, daca simt ca grupul nu a facut nici un progres
h) As deschide discutii cu intentia de a stimula idei noi si de a face sa se miste ceva

VII. CU REFERIRE LA PROBLEMELE PE CARE ALTII LE AU CU MINE:
a) Înclin sa-mi arat nervozitatea fata de cei care obstructioneaza progresul
b) Altii ar putea sa ma critice pentru ca sunt prea analitic
c) Dorinta mea de a ma asigura ca munca este bine facuta ar putea întârzia dezbaterile
d) Tind sa ma plictisesc repede si sa ma bazez pe unul sau doi membri care ma ajuta sa depasesc aceasta stare
e) Mi se pare dificil a începe ceva înainte ca obiectivele sa fie clare
f) Câteodata nu reusesc sa explic si sa clasific puncte complexe care îmi apar
g) Sunt constient ca pretind de la ceilalti lucruri pe care eu nu le pot face
h) Ezit sa ma exprim când am împotriva o opozitie reala

	A	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**	**G**	**H**
I.	g _ _	d _ _	f _ _	c _ _	a _ _	h _ _	b _ _	e _ _
II.	a _ _	b _ _	e _ _	g _ _	c _ _	d _ _	f _ _	h _ _
III.	h _ _	a _ _	c _ _	d _ _	f _ _	g _ _	e _ _	b _ _
IV.	d _ _	h _ _	b _ _	e _ _	g _ _	c _ _	a _ _	f _ _
V.	b _ _	f _ _	d _ _	h _ _	e _ _	a _ _	c _ _	g _ _
VI.	f _ _	c _ _	g _ _	a _ _	h _ _	e _ _	b _ _	d _ _
VII.	e _ _	g _ _	a _ _	f _ _	d _ _	b _ _	h _ _	c _ _

	A	B	C	D	E	F	G	H
S								

Interpretare: “Sunt semnificative rezultatele de peste 15 puncte, fiindca indica rolurile principale ale tale. Nu fi dezamagit daca nu corespund dorintei tale! Practica a aratat ca pe masura scurgerii timpului, chestionarul facut din nou îti poate prezenta alte situatii despre tine, pentru ca esti în permanenta evolutie!”

Inversarea

Este o activitate care presupune jucarea unei zile dintr-o familie: într-o "casa", participantii vor simula principalele roluri (pe care si le aleg). Inversarea consta în faptul ca barbatii “înlocuiesc” femeile si reciproc (ca actori). Piesa în sine cuprinde unchi, matusi, socri, copii, s.a. În conceptie vor fi incluse elemente esentiale ale vietii casnice si abordarile lor:

- ? cine ia decizii
- ? diferentele între generatii
- ? ce fac copiii
- ? etc.

Pentru actiune - un conflict imaginar va fi tema piesei. Actorii vor avea nevoie de un public (ce vor fi restul participantilor). Este foarte important de a tine minte clar ca e o inversare a rolurilor! Pe rând, pentru scurt timp (5 - 10 minute), echipele de actori se vor perinda în fata celorlalti; dupa fiecare reprezentatie teatrala, se vor discuta aspectele întâlnite (toata lumea), aceasta fiind si pauza necesara introducerii în scena a urmatorilor.

Împachetatul

Oamenii sunt foarte diferiti între ei. Aceasta poate fi aratata oricui prin propunerea unui exercitiu foarte simplu: membrilor unui grup li se cere sa împacheteze acelasi fel de hârtie, plecând din orice colt vor. De exemplu: facilitatorul împarte tuturor câte o bucata de hârtie (identica în marime si tip) si zice participantilor s-o îndoaie în doua – pentru început. Apoi, ei o mai pot împaturi o data în doua. Plecând din orice colt vor ei, o mai pot împaturi o data si îndoi apoi înca o data – pâna când vine decizia de oprire. Hârtiile despaturite vor arata ulterior participantilor ca desi au facut (fiecare) aceleasi miscari cu ale celorlalti, modelele rezultate nu sunt niciodata identice (!) urmele de îndoire ale hârtiilor diferind între ele – ceea ce reflecta diferenta dintre oameni.

Împartirea

Poate parea usor - dar nu totdeauna este asa - sa împarti un numar de participanti în grupe: pentru lucrul în ateliere, diverse activitati, jocuri simulative, etc. Exista mai multe feluri de a o face:

Sorti

Facilitatorul invita participantii sa extraga dintr-o gramada biletele ce au notate pe ele un numar, o culoare sau o denumire. În functie de aceasta tragere la sorti, ei se vor împarti pe grupe. De exemplu: daca se doreste împartirea lor în 4 grupe, biletelele vor avea scrise pe ele cifrele de la 1 la 4, aflate în numar egal proportional cu totalul participantilor; la fel pot fi alese culorile respectivelor grupe ori chiar denumirea lor.

Criterii

Rezultatele tragerii la sorti sunt aleatorii; câteodata împartirea participantilor nu este suficienta a se face la întâmplare si atunci facilitatorul va cere respectarea unor conditii - în functie de specificul lucrului care va urma. Astfel, împartirea se poate face respectând unele criterii, ca:

? sex
? loc de origine
? nationalitate
? vârsta
? profesie
? etc.

Experienta arata ca sunt multe activitati care sunt mai câstigate cu cât profilul participantilor este mai divers: formând grupe mixte pe criteriile mai înainte enuntate (ori urmând altele, impuse de specificul muncii ce se va desfasura), beneficiul rezultat poate fi mai mare - datorita mai multor puncte de vedere asupra acelorasi chestiuni.

Alegerea

Decât impunerea de catre organizatori a compozitiei grupurilor de lucru - prin desemnarea / nominalizarea membrilor acestora, participantilor li se poate oferi sansa de a opta ei însisi la împartire; astfel, facilitatorul (dupa prezentarea lucrului ce urmeaza a fi efectuat în grupe), acorda posibilitatea alegerii de catre ei a grupului din care vor sa faca parte, urmarind afinitatea dintre membri, interesul fata de o tema, pregatirea ori aportul ce-l simt acestia ca ar putea face parte din contributia lor, etc. Alegerea se poate face prin chestionarea participantilor sau dându-le lor libertatea de a-si gasi o idee pentru grupare.

*

Indiferent de calea prin care se face împartirea participantilor în grupuri, felul ei de a o face depinde mult de sugestiile / propunerile facilitatorilor - deoarece influenteaza lucrul ulterior. Impasul de a decide modul de împartire (când soseste momentul) poate fi depasit cu ajutorul unei bune comunicari între participanti dar si între organizatori si participanti.

Împletirea mâinilor

Participantii sunt invitati ca, stând în picioare, sa se apropie cât mai mult unii de altii, toti cu mâinile întinse în fata, pâna când acestea aproape se ating între ele. Apoi ei sunt rugati sa închida ochii si sa faca un pas înainte astfel încât mâinile se vor atinge unele de altele; ei vor apuca, cu fiecare mâna, câte una din mâinile întâlnite si vor deschide ochii. Rezulta o "împârligatura" de legaturi prin mâini între participanti. Fara a-si desprinde mâinile, ei sunt invitati a forma un cerc clar, tinându-se permanent de mâini, astfel încât fiecare sa aiba categoric în dreapta si în stânga sa câte un vecin - bineînteles acestia fiind cei cu care se tin de mâna la momentul startului. Este o activitate de grup, un joc de cooperare. Prin tot felul de miscari si încercari, participantii pot reusi a realiza obiectivul: un cerc. Membrilor grupului li se permite conversatia si colaborarea prin orice mijloace, respectând regula: nedesprinderea mâinilor pâna la sfârsit.

Încrezatorul

Este un joc bazat pe încrederea în ceilalti. Activitatea reclama si exercitiu de forta din partea membrilor grupului. Participantii sunt rugati sa se apropie cât mai mult între ei, într-un cerc, cu fata în interior. Palmele fiecaruia sunt la nivelul pieptului gata pentru împingerea voluntarului ce se va situa în mijlocul cercului. Voluntarul va închide ochii si se va lasa drept ca o scândura sa cada în orice directie

doreste. Participantii, în cercul foarte strâns din jurul sau, îl vor opri din cadere împingându-l cu palmele la nivelul umerilor lui înapoi în pozitia verticala initiala; dupa care voluntarul poate opta pentru caderea în partea opusa sau în orice directie - din nou fiind respins de propta grupului. Miscarea voluntarului este o pendulare, a pozitia fixa fiind talpile. Senzatia traita de voluntar este foarte interesanta, cu conditia ca grupul sa-si exercite corect rolul. Prin greseala participantii pot scapa voluntarul, ceea ce este neplacut. Dupa câteva miscari, voluntarul este înlocuit de alt participant, el devenind un membru al grupului.

Încrucisarea

Este un exercitiu foarte vechi de societate: atinge perceptia participantilor – facând apel la logica. Facilitatorul explica membrilor grupului ca exista o regula în pasarea a doua betisoare (sau tigari, creioane, etc.) de la unul la celalalt – pe care ei sunt invitati s-o descopere. Sezând într-un cerc, începutul îl face facilitatorul, care spune: "am aceste bete paralele si le dau paralele" – înmânându-le vecinului. Acesta poate zice: "le primesc paralele si le dau încrucisate", înmânându-le mai departe urmatorului din cerc, suprapuse unul peste celalalt. Vecinul le preia si poate zice: "le iau încrucisate si le dau încrucisate". Aici facilitatorul poate interveni si spune ca nu este adevarat, invitându-l pe detinatorul betisoarelor sa încerce din nou; daca acesta se corecteaza, zicând "le iau paralele si le dau paralele", atunci facilitatorul admite ca e bine. Ce s-a întâmplat? Regula de descoperit în pasarea betisoarelor nu este pozitia acestora – încalecate sau alaturate – ci pozitia picioarelor detinatorului lor. Astfel, în situatia prezentata aici: facilitatorul stând avea picioarele alaturate, vecinul sau sedea cu picioarele alaturate (unul lânga altul) dar dupa ce le-a preluat, înainte de a le înmâna mai departe s-a aranjat sezând picior peste picior – iar urmatorul, uitându-se la betisoarele încrucisate primite întâi a gresit spunând ca le-a primit încrucisate (deoarece sedea cu picioarele alaturate) si doar dupa ce s-a corectat a fost bine, pasându-le în continuare. S.a.m.d. Membrilor grupului care nu-i stiu regula le va fi destul de greu s-o descopere daca atentia lor se rezuma la concentrarea asupra pozitiilor betisoarelor si nu largindu-si viziunea – asupra pozitiilor picioarelor detinatorilor lor (încrucisate / picior peste picior sau alaturate / paralele).

Întelegerea

Este un test cu durata a 3 minute. Participantii vor avea de facut urmatorul exercitiu, prezentat lor pe câte o foaie - individual, în cel mult 3 minute:

1. Citeste totul înainte de a începe
2. Scrie-ti numele pe coltul drept-sus al acestei coli
3. Încercuieste cuvântul "numele" de la punctul 2
4. Deseneaza 4 patrate în coltul stâng-sus al acestei coli
5. Înscrie în fiecare patrat câte un cerculet
6. Semneaza sub numele tau (coltul drept-sus)
7. Pune titlul acestei coli "DA, DA, DA"
8. Subliniaza complet rândurile 6 si 7
9. Deseneaza o cruce în coltul din dreapta-jos al acestei coli
10. Traseaza un triunghi în jurul crucii
11. Încercuieste cuvântul "stânga-sus" de la punctul 4
12. Pe spatele acestei coli, înmulteste 70 cu 45
13. Rosteste (tare) prenumele tau
14. Striga: "urmez instructiunile"
15. În josul acestei pagini, aduna 107 cu 234
16. Încercuieste rezultatul obtinut
17. Numara cu voce tare de la 1 la 10

18. Înteapa de 3 ori coala aici
19. Daca esti primul care ai ajuns la acest punct, striga:
"Eu sunt cel care respect instructiunile cel mai bine"
20. Dupa ce citesti, nu urma decât instructiunile 1 si 2
21. Adauga-ti prenumele în fata numelui
22. Sublineaza-ti prenumele
23. Pune jos creionul

Dupa ce facilitatorul explica participantilor ca au maximum 3 minute pentru a face acest exercitiu si ei confirma ca au înteles, graba unora de a se încadra în timp îi fac sa nu dea curs primei instructiuni - care le cere ca întâi sa citeasca toata lista; dupa cum se observa, instructiunea 20 rezuma exercitiul doar la primele doua puncte! Presiunea timpului nu justifica, ci contrazice afirmarea initiala a întelegerii!

Învatarea

Este un proces care nu se termina niciodata. Învatarea poate duce la depasirea unor stereotipuri (chiar de a-ti însusi toleranta pentru ambiguitate!), aprofundarea legaturilor cu altii, etc.

Piramida

La început, participantii îsi vor clarifica necesitatile pentru ei - ce dorinte au, etc., si ce înseamna asta pentru ei. Facilitatorul pregateste o lista cu nevoi sau drepturi - pe care ei sunt invitati sa le clasifice functie de prioritatile ce le au, lucrând întâi individual si apoi comparându-si clasamentele în grup. De exemplu, lista poate cuprinde: educatia, fericirea, reguli, dragostea, muzica, masini, dulciuri, mâncare, basme, apa, sport, haine, vacante, protectie, etc.; sau se poate lucra pe drepturi, ca de exemplu la: spatiul privat, sanatate, libera exprimare, afectiune, munca, etc. În grup, participantii îsi vor prezenta reciproc nevoile / dorintele / drepturile, etc., încercând ordonarea acestora în nivele piramidale – care:

? la baza sunt fundamentale
? în mijloc sunt cele ce presupun implicare sociala
? catre vârf sunt de ideal (afirmare proprie)

Personalitatea participantilor se va impune în determinarea si aranjarea nivelelor. Daca grupul a fost împartit pentru lucru în grupulete (pentru a face activitatea mai facila), piramidele rezultate vor fi comparate si discutate.

Cai

Învatarea este un proces care pentru concretizare se planifica, ca un proiect: plecând de la obiectivele sale, analiza sociala si motivatiile psihologice - metodologia învatarii trece prin definirea scopului si tintele educationale concrete, la resursele avute (tehnice, umane), ca sa-si aiba un program de desfasurare, pâna la sfârsit; consideratiile de avut în vedere sunt: biografia, comportamentul fata de învatare, mediul fizic în care se petrece, cunostintele de transferat, pregatirea anterioara, coerenta, nevoile si comportamentul. Oricând abordarea verifica metodele, daca sunt bune ori rele; întreaba(-te) daca metoda:

? permite o participare activa
? da timp si prilej de a intra în contact cu propriile credinte si sentimente
? ajuta exprimarea propriilor gânduri
? implica altceva decât îndemânarile cognitive si intelectual-verbale
? clarifica frontiera dintre explicarea si valorificarea situatiei
? te va face responsabil pentru dezvoltarea personala
? te motiveaza pentru cercetari / studii / informari viitoare
? etc.

Aisbergul

Aisbergul este un ghetar plutitor desprins din calota polara; este nu un sloi, ci un munte de gheata - al carui vârf doar e vizibil la suprafata; natural, de obicei circa 90% din volumul sau este sub apa! Imaginând aisbergul, participantii vor proceda în activitatea de învatare pe un lucru asupra celor deja cunoscute (puse sa zicem pe o plansa unde este desenat aisbergul) la suprafata /10%/ iar cele necunoscute - ca aflate în adâncuri, sub orizont. De exemplu: fata de un conflict, într-un "aisberg" pot fi aranjate elementele întelegerii - îl respect, ne putem distra împreuna, îmi pretuieste opiniile, nu am nevoie sa-mi pun masca sau sa fiu foarte formal cu el, ma va ierta daca voi gresi cu ceva, ma simt deschis fata de el, nu trebuie sa fiu perfect când este el de fata, nu ma va ignora în ceea ce are de gând sa întreprinda, îmi asculta parerile, ma respecta, nu trebuie sa fie totdeauna perfect în prezenta mea, îmi cere sfatul, îmi povesteste despre preocuparile lui, ne simtim bine împreuna, discutam, îi înteleg punctul de vedere chiar si atunci când nu sunt de acord cu el, îl iert când greseste fata de mine, îl preocupa persoana mea si ceea ce gândesc eu, etc. Propunerea acestui exercitiu ajuta procesul de imagine a ceea ce este de abordat prin învatare; de asemenea, la îndemâna sunt (ori pot fi utilizate) planuri, scheme, etc.

*

Activitatile nu sunt în dimensiune transpersonala, chiar daca accentul cade pe lumea exterioara (experienta luntrica fiind uneori considerata ca neavenita) iar învatarea este pentru prezent – nu pentru viitor. Instruirea este o sosire, o destinatie – urmarind rationalitatea, în sensul diversitatii si nu nazuintei de omogenizare / tendintei spre uniformizare. Îmbunatatirile propuse nu ar rezolva problema transformarii omului…Este prea multa masa de repaus! O înnoire s-ar instala – în care omul s-ar reconcilia cu natura (punct de vedere explicat ortodox si sustinut ecologist)…Dar în interiorul spiritualitatii nu sunt alternative: psihotehnicile nu largesc constiinta; de aceea, învatarea abordeaza dualismul subiect – obiect. Spiritul învatarii da sens vietii; verifica daca se integreaza în mediu si aduce un plus în cotidian (dezvolta competente, promoveaza autonomie, s.a.). Gândeste-te ce poate fi schimbat în legatura cu situatia ta si mijloacele date; sfat: multiplica totdeauna ce stii!

Jocul impresiilor

Prima impresie nu reflecta totdeauna realitatea; nici dupa un anumit timp petrecut personal nu se clarifica multe dintre caracteristici.

Diferentele

De un mare efect este ca la sfârsitul unei întruniri (la despartire) sa fie asezate pe o masa foi ce au notate pe ele fiecare câte un nume - ale celor prezenti, participantii fiind invitati sa scrie pe fiecare foaie ce mesaj, dorinta, ce au simtit sau doresc persoanei respective (sa transmita). Desigur ca persoana în cauza nu-si va scrie nimic pe propria foaie, ci îi va lasa pe altii. La încheiere, multi vor constata impresii ale celorlalti despre propria persoana cumva surprinzatoare pentru ei (este permis si anonimatul - notitele nu-i necesar a fi semnate). Impresiile despre altii - inclusiv comparate între ele - ne arata diferentele dintre noi.

Organizatorii pot pregati si niste carti postale / vederi (eventual plicuri pentru scrisori), având trecute pe ele adresele tuturor celor prezenti; participantilor li se indica intentia de a trimite acestea, acasa la ei, odata completate (scrise) de catre ei - dupa un anumit timp, convenit împreuna. Astfel, sa zicem (de exemplu) dupa 3 ori 6 luni, fiecare va avea în cutia postala gânduri de la întrunirea la care au luat parte cu un anumit timp în urma; pe lânga ca este într-un fel o aducere aminte (si eventuale surprize), aceasta ajuta presupuse urmari / continuari a legaturilor stabilite - vizând efectul multiplicator si lucrul în retea.

Adjectivele

Aceeasi activitate poate fi extrapolata (în functie de context) - sau folosita separat - chiar în cursul unei întruniri, astfel: daca participantii provin din medii diferite sau au origini diferite, exercitiul va solicita tuturor notarea de adjective (nesemnate), pe foi intitulate cu numele zonei de unde sunt si / sau provenienta lor, respectând aceeasi regula - de a nu consemna nimic pe ceea ce se refera la ei, ci doar de a-si nota impresiile despre altii, pe foile lor; de exemplu: daca participantii sunt din mai multe localitati / judete / tari, pe foi organizatorii trec denumirea acestora si invita toata lumea (concomitent) sa treaca pe la fiecare - exceptând-o pe cea proprie - si sa treaca un adjectiv pe care îl vede ca si potrivit celor proveniti din acea parte; sau daca sunt de mai multe etnii (nationalitati), foile vor fi intitulate cu acestea iar participantii sunt chemati sa-si scrie parerile despre persoanele având aceste origini.

*

La încheierea activitatii, impresiile trebuie discutate în grup, urmarind a vedea de ce au fost trecute anumite lucruri care au atras atentia, raspunde la curiozitati, întrebari, etc. Atât exercitiul cât si explorarea ulterioara sunt parti ale procesului de comunicare!

Limbajul corpului

Noua era, care între elementele specifice ei are si:

- libertatea (autonomia personala pentru încercarea noului)
- desprinderea de dependente
- incertitudinea intuitiilor si observatiilor globale
- neasteptarea avantajelor / recompenselor totdeauna
- timpul propriu-zis uman (sporirea receptivitatii si sensibilitatii pentru ritmurile / vibratiile / tendintele mediului)
- pierderea iluziilor (uneori prin largirea constiintei deasupra necesitatii întelese)

este aspru criticata datorita lucrului (în extrem) asupra puntii dintre suflet si corp. "Sa devii tu însuti" este prea periculos daca nu-l iei în considerare pe celalalt…Omul este imperfect si a pasi pe propria cale e prea mult: în sistemul social e nevoie de respectarea ierarhiei iar sinele nu e pe primul loc! Asa cum se stie, sufletul are 5 facultati:

- vegetativa (de alimentatie, crestere si reproducere)
- senzitiva (depinde de simturi, de senzatii)
- apetitiva (prin care doreste sau vrea ceva)
- locomotoare (cea care determina miscarile)
- intelectuala (facultatea de a cugeta)

Spiritul si trupul nu sunt aspecte ale unuia si aceluiasi proces. Cum sa citesti gândurile altora dupa gesturile lor (!)…Ceea ce adesea oamenii îti spun este foarte diferit de ceea ce ei de fapt cred si simt; multe din expresiile neverbale fac parte din tipare comportamentale neînvatate anterior – emotiile încercate putând fi astfel recunoscute.

Observatiile

Într-un grup – (facilitatorul) invita participantii sa spuna ce stiu din observarea celorlalti:

- care este distanta acceptabila de conversatie între doi oameni
- cum se saluta (îsi strâng mâinile – din vârful degetelor? cu una sau ambele mâini? fac o scurta înclinare a capului? îsi lovesc palmele? etc.)
- stând - îsi încruciseaza degetele mâinilor pe masa, tine coatele pe masa sau nu, are bratele încrucisate, etc.
- vorbind - se scarpina la ureche, dupa guler, la ochi, etc.
- ascultând - îsi acopera gura, îsi atinge nasul, îsi freaca mâinile, îsi sprijina capul în palma, etc.

? în picioare - pozitia mâinilor este pe lânga corp, îsi prinde cu un brat mâna cealalta, tine mâinile în solduri, etc.
? asezat – este picior peste picior, cracanat, aplecat în fata sau lasat pe spate, în capul mesei, etc.
? privirea - este agresiva (peste ochelari), se uita la persoana sau obiecte, etc.
? s.a.

Facilitatorul poate cere participantilor sa-si împartaseasca reciproc cunostintele despre interpretarea limbajului corpului, analizând (documentat sau nu) ce este relevant.

Semnele

La încheierea abordarii, el (facilitatorul) poate propune tuturor (participantilor) un lucru asupra simbolurilor / semnelor utilizate de oameni - majoritatea dobândite cultural - ca:

? semnul victoriei
? ridicarea degetului mare în sus ca OK
? scoaterea limbii ca semn al dispretului
? închiderea complice a unui ochi
? etc.

Este util ca fiecare participant - într-un tur al grupului - sa prezinte cel putin un semn / simbol (bineînteles diferit de al celorlalti) si sa-l explice.

*

Limbajul corpului te învata cum sa sti când cineva nu spune un adevar, cum sa te faci mai placut, cum sa cooperezi si sa obtii de la altii ceva, cum sa-ti alegi parteneri potriviti ori sa-ti conduci cu succes comunicarea.

Lucrul

Conflictele apar adeseori când credem ca stim care este pozitia altor persoane. În lipsa unei comunicari eficiente, s-ar putea sa nu fim în stare sa întelegem ca supozitiile noastre nu sunt corecte. Tacerea poate fi interpretata în foarte multe feluri: ca semn al furiei, oboseala, resentiment, confuzie sau chiar ca semn al durerii de gât. Formarea anumitor competente care sa ne ajute la schimbul de sentimente si idei poate fi usoara! Lucrul din aceasta parte se refera mai mult la prevenirea conflictelor datorita comunicarii – prin jocuri, în grup; în a doua parte (medierea) si a treia (negocierea) nu lucram pe interventia asupra cauzelor conflictului, ci mai mult pe tratarea conflictelor – odata aparute. (Urmarim câstigul partilor în conflict dar nu cautam exploatarea pozitiva a conflictului – asa cum unii practicieni încearca în multe situatii conflictuale).

Grupul

Este cel format din totalul participantilor cu care lucram. În cazul unui numar mare si pentru eficientizarea abordarii subiectelor, lucrul se face împartind grupul în grupe mai mici (de exemplu formate din 6 – 10 participanti – pentru organizarea de ateliere; atelierul grupeaza acest numar de participanti pe o durata determinata, pe o tema aleasa. Distinctia fata de asa-numitul "grup de lucru" este ca acesta e format din 3 – 5 participanti – ce lucreaza specific asupra unei chestiuni (nu neaparat în atelier). Grupul nu este totdeauna o echipa – dar echipa este totdeauna un grup.

Furtuna creierelor

Sistemul acesta ajuta gasirea unei liste de solutii, de rezolvari creative si eficiente – atunci când este greu de gândit la anumite lucruri. Exista 4 reguli de respectat ale metodei:

? noteaza fiecare idee pe care o poti gândi (unele idei s-ar putea sa para nebunesti, ciudate sau imposibil de realizat – dar acest lucru nu este rau si nu constituie o problema; uneori, cele mai nastrusnice / neobisnuite idei ne determina sa ne gândim la alte idei – cu efect deosebit, care se dovedesc bune)
? gândeste-te la cât se poate de multe idei (cu cât ne vin în minte mai multe idei, cu atât cresc sansele sa gasim ideile bune, folositoare)
? nu judeca nici o idee ca buna sau rea
? nu vorbi si nu gândi despre aceste idei (tot ce ai de facut este sa le notezi)

Propaganda

Prin propaganda se întelege raspândirea de informatii pentru a promova scopurile unui grup. Propaganda poate fi folosita pentru a persuada oamenii. Tehnicile obisnuite de propaganda sunt:

? invitatia de a adera la o actiune de succes (toata lumea face acest lucru...deci ar trebui sa-l faci si tu)
? selectia faptelor (publicitate faptelor care ne ajuta ideile noastre sa para bune – dar nu pomenim nimic despre aspectele reale ale lor)
? opinia expertilor (daca o persoana celebra sau un expert ne sustine ideea – ca este buna, ea "trebuie" ca e buna)
? specularea emotiilor (daca esti îndragostit, trist sau fericit – acestea sunt ideile de care ai nevoie)
? repetarea ideii (aceasta e cea mai buna idee! aceasta e cea mai buna idee!)
? afirmarea unor lucruri negative despre concurenta (ei va mint si încearca sa va convinga ca...etc.)

Prejudecati

Exista foarte multe domenii în care ne putem forma opinii si ca atare, în care s-ar putea sa avem prejudecati. Exista multe tipuri de prejudecati, legate de:

? vârsta (se manifesta când îi etichetam pe ceilalti pe baza vârstei lor)
? religie (când îi etichetam pe ceilalti pe baza credintei religioase a acestora)
? apartenenta etnica (când îi etichetam pe ceilalti pe baza apartenentei lor la un grup etnic; ceilalti devin victime ale prejudecatilor din cauza culturii lor, a limbii, a portului, a hranei sau a structurilor sociale)
? apartenenta nationala (când îi etichetam pe ceilalti pe baza tarii de origine a familiei acestora)
? aspectul fizic (când îi etichetam pe ceilalti dupa aspectul lor fizic)
? tare fizice (se manifesta când îi judecam pe ceilalti pe baza unor tare fizice – precum orbirea, surditatea, dificultatile de învatare sau folosirea unui scaun cu rotile)
? sex (când îi judecam pe ceilalti în functie de apartenenta lor la genul masculin sau cel feminin)
? situatia economica sau de apartenenta la o patura sociala (când îi judecam pe ceilalti dupa cât de bogati sau cât de saraci sunt)
? rasa (când îi etichetam pe ceilalti dupa culoarea pielii sau dupa alte trasaturi distinctive ale unui anumit grup)

Radacini

Un comediant a facut odata o gluma, spunând ca exista, probabil, mai multe conflicte în lume decât fire de nisip. Cu toate acestea, desi exista nenumarate conflicte, ele au în mod surprinzator doar foarte putine surse (origini). Cele mai multe conflicte sunt legate de urmatoarele 6 surse:

? nevoile fundamentale (care satisfac acele lucruri necesare oamenilor pentru supravietuire – precum alimentele, apa si aerul)
? valorile diferite (exista când oamenii împartasesc credinte diferite; de exemplu: oameni apartinând unor religii diferite pot avea valori diferite)

? perceptiile diferite (apar când oamenii vad sau gândesc diferit un anumit lucru; de exemplu: doi oameni se pot certa pentru ca nu se pot pune de acord asupra unei culori, de fapt întâmplându-se ca ei sa perceapa culoarea diferit)
? interesele diferite (apar când oamenii au preocupari diferite; de exemplu: doi adolescenti ar putea sa se certe pentru ca nu se pot hotarî daca sa mearga la o petrecere sau la film)
? resursele limitate (se refera la cantitatea limitata în care se gasesc diferite lucruri; nu toti oamenii sunt bogati în lume – deoarece banii sunt o resursa limitata)
? nevoile psihologice (sunt când oamenii au stari, precum: se simt capabili, responsabili, acceptati, importanti si sanatosi; de exemplu - cu totii au nevoia de a fi iubiti)

Când analizeaza si descopera sursele unui conflict, oamenii îsi pot forma si dezvolta o metoda de a face fata conflictului însusi. De exemplu:

? când radacina conflictului este reprezentata de valori diferite, ei ar putea sa încerce sa înteleaga si sa respecte punctele de vedere ale celorlalti asupra situatiei respective
? daca este vorba de perceptiile diferite pe care le avem asupra lucrurilor, oamenii pot încerca sa-si clarifice propriile puncte de vedere si sa ofere celorlalti informatii corecte, pentru a evita neîntelegerile
? când este vorba de interese diferite, oamenii pot încerca sa si le faca reciproc cunoscute si sa încerce sa gaseasca o solutie care sa-i multumeasca pe toti

Violente

Între violenta si conflict exista adeseori diferite relatii – dar ele nu sunt identice; violenta este doar una dintre caile acceptate de a rezolva câteodata un conflict. Schimbarea mentalitatii înseamna întâi recunoasterea violentei si apoi folosirea altor mijloace decât cele violente – pentru a face fata conflictelor. Exista 3 categorii principale de violenta:

? fizica (când cineva face uz de forta pentru a rani pe altcineva, de regula cu intentie)
? psihica (când cineva dauneaza imaginii de sine a altcuiva – prin denigrare, etc.)
? institutionala (când o institutie neaga unora dintre membrii ei drepturile lor fundamentale)

Violenta agresiva este realizata cu intentia de a rani. Violenta instrumentala se manifesta când ea este utilizata ca mijloc pentru atingerea unui alt scop (de exemplu: demonstrarea fortei). În lucrul cu participantii, facilitatorul va acorda atentie marita aspectelor violente ale întrunirii.

Magnetul

Se fac perechi. În acest joc nu se vorbeste ci se actioneaza. Scopul este de a induce încrederea în partener. Cum se procedeaza: unul dintre cei doi (arbitrar ales) tine palma la 10 cm distanta de fata partenerului. Unde duce palma (catre dreapta, catre stânga, în sus, în jos, etc.), fata celui cu care este în cuplu trebuie s-o urmeze; regula este ca mereu sa fie pastrata distanta de 10 cm între palma celui care o misca si fata celuilalt. Jocul are parti distractive, functie de viteza miscarii palmei si locurile unde ajunge ea - pentru ca fata celuilalt trebuie s-o urmeze. Dupa câteva minute, partenerii îsi schimba "polaritatea": palma celuilalt va fi urmarita de fata celui care a început. "Magnetul" este un joc de integrare - în care reciproc se trece prin încrederea mutuala.

Mima

Este un joc de comunicare non-verbala cunoscut ca joc de societate de mult timp.

Clasic

Mima clasica presupune reguli foarte simple: participantii se împart în doua grupuri; facilitatorul joaca rolul de arbitru - veghind la respectarea regulilor. Regulile sunt ca într-un timp convenit de ambele grupuri, pe rând fiecare grup are de ghicit cuvântul propus de catre celalalt grup. Astfel, grupul care începe jocul decide asupra unui cuvânt si printr-un delegat îl comunica (în prezenta facilitatorului - pentru a-l cunoaste) unui delegat al celuilalt grup. Acesta are de utilizat doar gesturi sugestive (fara sunete) fata de grupul sau - pentru a face acesta sa ghiceasca despre ce cuvânt este vorba. Fiecare din grupul caruia îi apartine mimul este liber sa propuna variante; ei sunt atenti la cele prezentate de coleg si cu cât vorbesc mai mult pe tema sugerata - cu atât îl ajuta pe colegul lor, grabit sa se încadreze în timpul dat. Grupul ce a înaintat cuvântul pentru mima asista la felul în care se joaca. Facilitatorul întrerupe jocul când timpul a expirat sau regulile au fost încalcate si tine punctajul. Alternativ, la încheierea mimarii unui cuvânt (dupa ce acesta este dezvaluit), celalalt grup propune un cuvânt de mimat unui delegat al echipei adverse. Participantii se rotesc la mimare, astfel încât toti sa fie, pe rând, în postura de a transmite mesajul primit de la celalalt grup - grupului sau.

Scenete

Aici este vorba de fapt de a alege o tema si de a efectua o pantomima. Anumite secvente / idei legate de întrunire pot fi mimate în scurte scenete sugestive: câtiva participanti (eventual organizatorii) sa joace în fata celorlalti o scurta piesa nevorbita - sa înfatiseze mimând niste aspecte considerate sugestive pentru grup. De exemplu: la începutul unei întruniri facilitatorii pot introduce participantii în subiect înfatisând prin mima istoria pregatirilor proiectului; în timpul lucrarilor, concluziile unor ateliere - daca este adecvat - pot fi prezentate de catre membrii implicati celorlalti participanti; la sfârsitul unei întruniri, munca efectuata de catre participanti poate fi expusa (în momentul evaluarii) prin mima, etc.

*

Atât mima clasica, cât si pantomima (împreuna ori separat), solicita îndemânarile participantilor de a emite si receptiona mesaje fara vorbe sau scris - cum uzual se practica în comunicarea asa-zis traditionala; a lucra astfel nu cere abilitati artistice.

Minoritarul catre majoritar

Prin aceasta activitate participantii reflecteaza asupra atitudinilor si comportamentelor lor fata de altii si relatiile ce le întretin. În grupuri mici, participantilor li se cere sa convina ca ei fac parte dintr-o minoritate oarecare (imaginara) si au sa se adreseze majoritatii corespunzatoare. (De exemplu, un grup poate fi minoritatea fumatorilor în raport cu majoritatea nefumatorilor; sau minoritatea ochelaristilor care se adreseaza majoritatii, etc.). Conditia este ca minoritatea (imaginara ori nu) sa fie opresata de majoritatea respectiva ei. În acele grupuri - odata identificat raportul asupra caruia se lucreaza - participantii vor avea de redactat împreuna câte o scrisoare a minoritarului catre cineva (sa zicem un cunoscut) din majoritate, la modul foarte personal, încercând sa-i explice acestuia situatia ingrata în care se afla, ca nu totdeauna e nevoie sa fie intolerant, ca majoritarul ar putea / trebui sa-l înteleaga pe el - minoritarul, etc. Continutul scrisorii va aborda dezinteresul, ignoranta, egocentrismul, injustitia, judecatile pripite, exploatarea, schimbarea, evolutia, s.a. Facilitatorul le sugereaza grupurilor sa-si înceapa scrisoarea cu formula "draga..., când treci pe lânga mine te uiti la mine si te gândesti...etc...." încheind "cam cum îti doresti (majoritarule) pentru tine - este ceea ce eu astept de la tine acum si nu fi surprins ca / daca...etc., cu cele mai bune urari - cineva diferit", plus semnatura (minoritarului). Odata terminate scrisorile, grupurile îsi vor prezenta aceste productii - discutând asupra elementelor identificate si abordarilor avute.

Mitraliera

Este un joc foarte rapid de energizare. Scopul sau (vizibil) este de a obtine un rapait asemanator rafalei mitralierei, prin transmiterea cât de bine si repede se poate a unei singure batai din palme de persoana. Participantii se aseaza într-un cerc si declansarea zgomotului poate fi din partea facilitatorului (membru al cercului), care indica sensul miscarii, de exemplu ca acele ceasornicului. Fiecare trebuie sa fie atent ca absolut imediat dupa ce vecinul a batut o data din palme sa bata la rândul sau din palme, urmând apoi vecinul (din partea cealalta) si tot asa, pâna când se revine la facilitator. Exercitiul se repeta pâna când se obtine o cascada de batai din palme apropiata zgomotului urmarit de produs (apropiat sonorului rafalei). Ce este ascuns în acest exercitiu - e cooperarea pe care participantii trebuie s-o evidentieze. Reluarea în sens opus a "rafalei" (batând consecutiv din palme, plecând de la facilitator dar invers ca acele ceasornicului) va solicita în plus participantii.

Numai un minut

Este un joc de perceptie. Mai este cunoscut ca si "minutul cu ochii închisi"; participantii sunt invitati de catre facilitator ca sa se ridice (toti) în picioare. El le explica regula: toata lumea stie ca un minut are 60 secunde; pentru a verifica asta - ca asa este - facilitatorul, privind ceasul sau cu cronometru, cere participantilor ca la semnalul sau ei concomitent sa închida ochii si corespunzator criteriilor individuale de masurare (numarat în gând, etc.) atunci când considera ca s-a încheiat minutul sa se aseze pe locurile lor, fara a spune nimic, putând atunci deschide ochii si astepta observatiile lui. Dupa declansare (start), facilitatorul urmareste în acelasi timp ceasul si participantii; ei niciodata nu se vor aseza toti exact când trece un minut: unii sunt mai rapizi, altii la timp, altii întârzie si se aseaza mai târziu - cu câteva secunde. Pentru nimeni nu este important cine a nimerit exact 60 secunde! Facilitatorul nu va nominaliza pe nimeni, ci va fi atent doar la momentele când prima si ultima persoana s-au asezat (de exemplu sa zicem 50 secunde si un minut si 10 secunde) si câte persoane din totalul participantilor s-au asezat la exact 60 secunde - prezentând tuturor doar plaja de timp si raportul din total al celor ce au apreciat fix un minut. Exercitiul este util de propus atunci când atmosfera în grup e prea încarcata - apar multe puncte de vedere si situatia trebuie "racorita". În afara de a fi folosit ca pauza binevenita (eventual întrerupere într-un plen), jocul acesta demonstreaza participantilor ca perceptia lor asupra unui banal lucru - asupra caruia toata lumea a convenit initial ca este egal cu 60 secunde, stie cât înseamna aceasta si considera ca e universal, egal pentru toti - este perceput atât de diferit! De aceea, asupra dezbaterii unor chestiuni mai complexe, complicate, delicate, etc., este necesara mai multa atentie în abordare (ca si învatamânt dedus din numai un minut!)…Deosebirea calitativa dintre timpul uman si cel real este asigurata de prezenta constiintei. Timpul psihologic uman se edifica prin receptii cronologice variate – care sunt prelucrate, interpretate si aplicate în mod constient. Dar timpul constient nu epuizeaza timpul psihologic care include si latura inconstienta de tip instinctual al masuratorii duratelor. (Exista persoane capabile de a determina mai ales în primele zile de izolare cronologica "orele exacte" cu abateri uimitor de mici! Trebuie stiut si ca orologiul cerebral lucreaza cu multa exactitate în hipnoza). În domeniul cronometriei umane, factorii sociali genereaza o serie de periodicizari ale vietii – mai mult sau mai putin apropiate si concordante cu periodicitatile naturale - care devin puternice repere / ritmuri…

Oglinzile

Se joaca în perechi; nu se vorbeste, ci se actioneaza. Scopul este de a capata de la partener raspunsurile dorite. Cum se procedeaza: unul dintre cei doi (arbitrar ales) este liderul; el e fata în fata cu partenerul - ce are rolul oglinzii. Misiunea partenerului este de a face aceleasi miscari ca si ale liderului. Daca liderul sare, imaginea sa în oglinda face la fel; daca ridica bratele lateral, "oglinda" face la fel, etc. Imitarea dureaza câteva minute, dupa care pozitiile se inverseaza: liderul devine "oglinda" si "oglinda"

devine lider. Exercitiul poate avea parti amuzante - în functie mai mult de miscarile liderului dar si "oglinda" are partea ei de actiune. "Oglinzile" se joaca simultan într-un grup indiferent de numarul perechilor ce se formeaza; este un exercitiu de actiune simetrica - ce reflecta sugestiv pozitiile celuilalt.

Palmele

Este un joc de energizare, atentie si sincronizare a miscarilor / actiunilor. Participantii formeaza un cerc, având o distanta de circa un metru între ei. Facilitatorul, parte a cercului, cere vecinului din stânga sa se întoarca pe jumatate spre el si sa bata deodata cu el de doua ori din palme. Astfel, amândoi (facilitatorul si vecinul din stânga) bat în acelasi timp, de doua ori, din palme. Vecinul din stânga este rugat ca apoi sa se întoarca spre urmatorul participant din cerc (din stânga) si sa bata cu acesta deodata de doua ori din palme - astfel încât cele doua batai din palme ale facilitatorului sa fie "preluate" de vecinul din stânga si transmise prin miscarea sa participantului urmator. Participantul urmator se va întoarce batând de doua ori din palme catre urmatorul din stânga si tot asa, de-a lungul cercului. În cazul când bataile din palme nu sunt simultane, participantii care au gresit le vor repeta, miscarea având a se continua cât de alert posibil. În partea opusa (dreapta), facilitatorul va transmite - în paralel - doua batai din palme, odata cu vecinul, care se va întoarce si va face acelasi lucru cu urmatorul participant si tot asa...La un moment dat, bataile duble din palme vor ajunge la acelasi participant din doua parti; acesta va fi nevoit sa se întoarca foarte rapid pentru a raspunde aproape simultan ambelor miscari. Jocul este antrenant si poate fi ridicat la o complexitate mai mare - functie de marimea grupului - când facilitatorul decide sa introduca înca una sau doua batai duble din palme (în orice directie), concomitent cu cele aflate în desfasurare.

Parasuta

Jocul cu parasuta înseamna tot felul de exercitii desfasurate cu un numar cât mai mare de participanti. Acestia se vor dispune în jurul matasii unei parasute (sau orice alt material de suprafata foarte mare si usor ca greutate - depinde de dotare) si vor coopera / întelege pentru a juca:

Ciuperca

Toti participantii tin din exterior de marginile parasutei. Când facilitatorul - ce poate fi parte a cercului - striga "ciuperca", matasea parasutei vine ridicata în aer la unison de catre toata lumea si în timpul cât îi ia pentru a reveni încet la sol, participantii intra dedesubt si se aseaza pe marginea ei (îndoita sub sezuturile lor). Cupola parasutei este ca o uriasa ciuperca pentru câteva momente, ceea ce e foarte spectaculos. Exercitiul implica din partea tuturor cooperare.

Culorile

Participantii, aflati în jurul parasutei, reprezinta 4 culori (numarati în cerc ca fiind 1, 2, 3, 4 si din nou 1, 2, 3, 4, etc., numerele 1 reprezentând culoarea rosie (de exemplu), 2 - verde, 3 - albastru, 4 - alb. Când facilitatorul anunta "verde", toti având numerele 2 - respectiv culoarea strigata (verde), vor fugi pe sub parasuta ridicata de catre toata lumea, ca sa-si schimbe locurile cu alta pozitie. Exercitiul se face de câteva ori astfel ca toti sa aiba posibilitatea de a-si schimba locul.

Soarecele si pisica

Deasupra parasutei (ridicata la înaltimea umerilor de catre participanti), umbla "pisica" - un voluntar dintre participanti; sub parasuta (în patru labe) este "soarecele" - alt voluntar. Scopul exercitiului este ca "pisica" sa prinda "soarecele" care fuge pe dedesubt. Prin matasea parasutei pisica nu poate vedea "soarecele" dar prin miscarile pe care le face deasupra îl poate simti sau intui.

Rechinii

Un voluntar este "rechin" si intra sub parasuta. Participantii sezând, cu picioarele sub matasea parasutei, o agita usor - ca valurile. Misiunea "rechinului" este de a trage de picioare sub parasuta un participant, care în acel moment tipa groaznic si dispare sub matase, devenind la rândul sau "rechin". "Rechinii" vâneaza mai departe participantii - treptat câte un tipat plus disparutul fiind de mare distractie. Exercitiul se încheie când toti au devenit "rechini".

Coordonarea

Este un exercitiu de colaborare tacita între participanti. O minge este aruncata pe matasea parasutei. Participantii, agitând matasea, pot face ca mingea sa circule în jur, pe marginea parasutei, ridicând-o si coborând-o pe rând. Daca mingea sare de pe parasuta, ea va fi repusa în joc, exercitiul continuînd pentru câteva ture ale mingii.

*

Jocul fizic cu parasuta exploreaza coeziunea sociala. Felul în care participantii au colaborat în timpul activitatilor va fi discutat la încheiere - în dezbaterea ce va fi organizata de catre facilitator în acelasi timp cu un binemeritat moment de odihna.

Parlament contra Mafia

Este un joc simulativ intercultural, de substituire a identitatii, roluri, comunicare, elocinta (discurs), expunere si evaluare. Pregatire: minim 13 participanti (dintre acestia, 3 vor juca rolul unor "mafioti"). Materialele necesare sunt carti de joc (tot atâtea la numar în pachet câti participanti sunt, de culoarea rosie, cu exceptia unora din ele - 3, care vor fi negre, în numar corespunzator "mafiotilor"; fiecare culoare va avea câte un as). Fiecare participant va avea în fata sa un carton (sau o coala) pe care îsi va nota identitatea din joc, vizibil pentru toata lumea. Mai este nevoie de o tabla pe care sa fie scrise voturile. Asezarea participantilor va fi la o masa lunga sau în cerc - astfel ca fiecare sa se vada cu fiecare. Desfasurare: Facilitatorul activitatii spune: "De acum, aici s-a instaurat democratia; astazi este o zi deosebita: se constituie parlamentul nostru". Apoi explica metoda: fiecare participant îsi atribuie o identitate (alta decât cea proprie), ca exponent al unei structuri imaginare care l-a mandatat s-o reprezinte. (Exemple: "sunt Alba-ca-Zapada si îi reprezint pe cei 7 pitici", "sunt Papa si reprezint toti catolicii", "sunt Michael Jackson si reprezint rocker-ii", "sunt Arnold S. si reprezint toti terminatorii", etc.). Fiecare participant îsi va schita programul "formatiunii" sale pentru a-l prezenta celorlalti (fundamente / scopuri / interese) si îsi afiseaza în fata, vizibil pentru toti, "numele" atribuit si "formatiunea" pe care o reprezinta. Facilitatorul amesteca, apoi împarte cartile de joc (câte una fiecarui participant) si explica: "parlamentarii" nu au voie sa arate nimanui ce carte au - pâna când facilitatorul nu o va cere; între ei se afla 3 "mafioti" - cei care au cartile de culoare neagra (restul au carti rosii); asul negru semnifica "nasul" iar asul rosu "politistul"; în rest nu mai sunt asi, numerele cartilor fiind fara importanta. Asadar, cei cu cartile rosii sunt "parlamentari" – cinstiti - iar cei cu carti negre sunt "parlamentari mafioti". Facilitatorul anunta deschiderea primei sesiuni a "parlamentului": pe rând, toti "parlamentarii" iau cuvântul, prezentându-se pe sine si "formatiunea sa plus unele chestii ale "programului" politic propriu (câte un minut fiecare); si "mafiotii" o vor face - firesc - cu grija de a nu se deconspira. Odata terminate prezentarile, prima "zi" de lucru a "parlamentului" se încheie, lasându-se "seara", toata lumea pregatindu-se de "culcare" - obositi cu totii dupa o asa zi festiva. "Somnul" se face în pozitia cu bratele încrucisate pe masa si capul între ele, cu ochii închisi; li se cere participantilor sa nu se uite la ceilalti si sa nu-si ridice capul decât atunci când li se va permite. Facilitatorul (care nu este jucator), dupa ce se asigura ca toti respecta regula, anunta ca toata lumea "doarme". Dupa o pauza foarte scurta, zice: "E miezul noptii - timpul când mafiotii se trezesc si ies pe strazi pentru a actiona". La aceasta, doar cei care au

carti negre deschid ochii, îsi ridica dintre brate capetele (cu grija, pentru a nu fi sesizati de cei care "dorm") si se înteleg din priviri cine sa le fie "victima". Dupa ce au stabilit, "nasul" arata facilitatorului "parlamentarul" cinstit care este "lichidat" de "Mafie" - în acea noapte - si se "culca" la loc. Facilitatorul relateaza tuturor: "Mafia a împuscat un cetatean al comunitatii noastre; politia se alerteaza". La aceasta, doar posesorul asului rosu deschide ochii, îsi ridica încet capul dintre brate (cu grija, pentru a nu fi sesizat de ceilalti - între care sunt "mafiotii") si indica facilitatorului unul dintre "parlamentarii" care "dorm" - pe care îl presupune "mafiot". Dupa care, îsi aseaza capul în pozitia de "somn". Facilitatorul anunta: "Este ora 6 dimineata". La auzul anuntului, toata lumea se "trezeste". Facilitatorul continua: "Buletin de stiri: în aceasta noapte, s-a petrecut o crima odioasa - parlamentarul X (numele din joc), un om cinstit al comunitatii noastre, a fost omorât de mafie". Apoi spune "victimei" sa arate tuturor cartea sa rosie si sa iasa din joc, lasându-si locul liber si alaturându-se facilitatorului, pentru a-l ajuta la observarea derularii corecte - în continuare - a activitatii. Daca "politistul" a gresit în flerul sau si a indicat facilitatorului un "parlamentar" cinstit, atunci facilitatorul spune ca "politia nu a reusit sa întreprinda ceva"; daca "politistul" a indicat un "mafiot", facilitatorul spune ca "politia a reusit sa prinda un mafiot" si îi cere celui demascat sa-si arate cartea (neagra) tuturor si sa iasa din joc, de asemenea acesta alaturându-se facilitatorului, pentru a-l ajuta la observarea derularii corecte - în continuare - a activitatii. Vestea "socheaza" pe toti si impune întrunirea "parlamentului" (ramas cu cel putin un om în minus dupa noaptea "sângeroasa"), în sesiune de urgenta - pentru analizarea situatiei. "Ordinea de zi" cuprinde dezbateri despre faptul ca societatea se confrunta cu fenomenul mafiot si faptasii trebuie descoperiti. Din punctul de vedere al "platformei" fiecaruia, se fac presupuneri despre vinovati; "parlamentarii" sunt suspiciosi si se acuza reciproc ca ar fi "mafioti", argumentând (inclusiv cei cu cartile negre acuza - spre diversiune - pe cei cu cartile rosii). Facilitatorul noteaza pe tabla primele doua banuieli exprimate si da cuvântul celor învinuiti sa se apere (câte un minut), apoi supune propunerile la vot "parlamentului" - pentru excluderea unui "mafiot". Cel care colecteaza cele mai multe voturi - scorul va fi trecut pe tabla - va fi eliminat din "parlament" (în cazul votului la paritate este eliminat primul suspect notat pe tabla); când se va ridica - pentru a se alatura si el facilitatorului - va arata tuturor cartea sa de joc: daca e rosie, înseamna ca a fost o eroare regretabila a colegilor sai "parlamentari" (cinstiti); daca e neagra, aceasta e o victorie a "parlamentarilor" (cinstiti), care au reusit astfel sa descopere un "mafiot" în "parlament". Dupa aceasta "zi" de lucru a "parlamentului" (în sesiune extraordinara - din cauza situatiei de exceptie ivite) "parlamentarii", istoviti, se "culca". Apoi, activitatea se desfasoara ca si în noaptea precedenta: înca un "parlamentar" (cinstit) va fi "victima" a "mafiei" iar ziua urmatoare, "parlamentul" va încerca sa descopere cine e vinovat de evenimentul sinistru survenit. Scopul este ca una din taberele "parlamentarilor" – "cinstiti" sau nu - sa câstige prin decimarea celeilalte (tabere). Desigur ca si "politistul" e vulnerabil, la fel ca si colegii sai, putând fi scos din joc chiar de catre votul "parlamentului" - ceea ce ar reduce sansele celor "cinstiti" (fiindca el actiona noaptea, dupa lovitura mafiota). Daca "nasul" a fost eliminat dar în joc a ramas vreun participant cu carte neagra, atunci rolul sau va fi preluat de camaradul supravietuitor (acesta aratând facilitatorului cine e urmatoarea victima fara a fi nevoie sa-si schimbe cartea neagra cu asul "nasului"). Proportia de începere a jocului este între "parlamentari" - de 3 "mafioti" la 10 "cinstiti". În cazul când jucatorii sunt mai numerosi, se adauga un "mafiot" la fiecare 5 "cinstiti". Astfel, activitatea impune ca pe lânga:

- 10 sa fie 3 "mafioti" (deci total jucatori 13)
- 15 sa fie 4 "mafioti" (deci total jucatori 19)
- 20 sa fie 5 "mafioti" (deci total jucatori 25)
- etc.

Ca urmari (dezbatere si evaluare), facilitatorul poate pune întrebari participantilor despre:

- cum s-au simtit în timpul jocului
- ce a fost mai usor si ce a fost mai greu
- daca au simtit vreo frustrare într-unul din momentele activitatii
- daca au fost probleme de comunicare

? la ce considera participantii ca este util jocul
? daca sunt similitudini cu viata reala
? etc.

Nota: în cazul lipsei pachetului de carti, facilitatorul poate folosi simple bucatele de hârtie (notate cu mafiot, nas, politist si parlamentar cinstit) pe care sa invite participantii sa le extraga dintr-o gramada pregatita la început de joc.

Patria

Este un exercitiu educativ de învatamânt intercultural – subliniind rasismul, xenofobia si intoleranta. A fost simulat în timpul unui atelier din Saptamâna Drepturilor Omului desfasurata la Centrul European al Tineretului din Budapesta, în 1999 – cu ocazia aniversarii a 50 de ani ai Consiliului Europei. Pornind de la clisee larg raspândite de atitudini ca si cea a imaginarii "patriotice", în care cei ce nu apartin etnic natiei sa plece la "ai lor" – ca astfel sa fie mai "bine", participantii au ocazia startului, fiind invitati toti în mijlocul salii ca sa celebreze diversitatea începutului. Ei se pot plimba, discuta între ei, bucura de cunostinte, mediu si atmosfera multiculturala. Spatiul poate fi botezat "Europa". La un moment dat, facilitatorul opreste agitatia si cere participantilor având ochelari sa paraseasca mijlocul încaperii – si sa se retraga înapoi pe scaunele lor (reprezentând tarile lor de origine), dispuse pe marginile spatiului de jur-împrejur; desigur ca nu exista o tara a ochelaristilor, exercitiul fiind simulativ – facând apel la imaginatie. Ramasi mai putini în mijloc, facilitatorul îndeamna participantii sa ignore egoist pe cei plecati si sa se bucure de mai mult spatiu, libertate de miscare si dinamica în mediu. Participantii din nou discuta între ei, zburda ori se plimba, sunt fericiti, etc. La un moment dat, facilitatorul întrerupe agitatia si cere participantilor având haine (indiferent de piesa îmbracamintii) de culoare neagra sa paraseasca grupul – "plecând" spre "tara" lor, de pe margine. Ramasi si mai putini, cei din centru savureaza mai profund spatiul lor. Facilitatorul din nou cere ca grupul sa fie parasit de catre cei având o caracteristica oarecare, s.a.m.d. – pâna ramâne singur. Exercitiul subliniaza frustrarea celor neadmisi în mijlocul favorizat iar pe de alta parte – pozitia stupida a celui care cere celor diferiti sa "plece", pentru ca nu apartin (din diverse consideratii) modelului propus. Discutiile ulterioare pot aborda sentimentele si conexiunile induse se simulare cu realitatea comunitatilor în care traiesc participantii, inclusiv cu situatiile de excludere în care fiecare a fost la un moment dat.

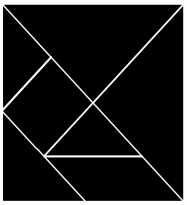
Portretele

În perechi se deseneaza reciproc chipul celuilalt. (În prealabil, facilitatorii cer formarea de cupluri). Nu se scrie nici un nume. Odata terminate schitele – ele sunt strânse de facilitatori si reîmpartite participantilor. Ei acum au misiunea de a identifica, dupa noile desene, participantii a caror figura este înfatisata si de a le înmâna schita. Scopul este ca la încheiere fiecare sa aiba în mâna propria schita – facuta de altcineva. Participantii apoi vor dezbate daca:

? toti s-au putut identifica / au putut fi identificati
? sublinierea caracterelor corespunde ori nu
? dezvaluirea "mastilor" este confortabila ori nu
? faptul de a nu fi egali înseamna ceva la depasirea barierelor în comunicare
? diferentele dintre oameni ajuta sau nu

Exercitiul este un bun prilej de discutii, animare, introducere a participantilor si cunoastere a lor. Este util de a fi propus la începutul întrunirii – mai ales când participantii nu se cunosc între ei. Abilitatile artistice sau numarul celor implicati nu au importanta. La sfârsit, portretele pot fi afisate la locul întrunirii, acum fiind scrise numele celui prezentat în desen si semnatura autorului.

Puzzle



Puzzle este jocul care consta în îmbinarea unor piese pentru a reconstitui o imagine. Utilizând figurile Tangram (puzzle chinezesc – figura alaturata), participantii pot exersa o comunicare astfel: un lider construieste o forma, fara ca restul / ceilalti sa vada ce este (sta cu spatele la toti). Fiecare are aceleasi 7 piese în fata, primite în câte un plic (amestecate, de culori diferite între ele). Numai liderul ce a facut o figura cu piesele vorbeste, descriind celorlalti ce au la rândul lor de facut: scopul este ca toata lumea sa faca aceeasi figura cu a liderului. Nimeni nu are voie sa puna întrebari.

Liderului nu îi este permis sa se întoarca pentru a vedea cum se descurca participantii la instructiunile pe care el le ofera lor. Activitatea este coordonata de un facilitator (ce nu joaca), care supravegheaza desfasurarea exercitiului în conformitate cu regulile si poate interveni când considera ca este necesar. Bineînteles ca la sfârsit au loc discutii între toti despre modul în care s-a ajuns la deznodamânt. Este de recomandat, pe cât posibil, ca nici participantii sa nu se vada între ei (pot forma un cerc, stând cu spatele spre interior, în mijloc fiind liderul; lucrul fiind pe marginea cercului, duce la o interactiune între afectiune si conditii - adica între inima si minte). Exercitiul ajuta la instruirea proprie - pentru ca de la început este nevoie de fixarea cadrului si tintei.

*

În lipsa figurilor Tangram (neconfectionarea lor), facilitatorul poate înmâna un desen relativ simplu de figuri geometrice regulate unui voluntar sau poate cere acestuia sa imagineze un desen nu prea complicat. Voluntarul - ce joaca rolul liderului - va descrie celorlalti participanti desenul.

- ? În prima faza, ei nu vor adresa întrebari, ci vor astepta descrierea completa a desenului si vor încerca sa-l faca astfel (corespunzator celor auzite), desenând figurile pe hârtiile ce le au fiecare.
- ? În a doua faza, participantii pot adresa întrebari liderului, descriindu-si situatia în care se gasesc (cu desenul incomplet) si cerând lamuriri suplimentare liderului, pentru a-si termina desenul.
- ? La sfârsitul activitatii, facilitatorul, care a jucat si rolul de observator, va arata participantilor desenul pe care liderul l-a avut, va spune câti dintre cei prezenti au reusit sa-l reproduca în mod corect urmarind doar amanuntele oferite de lider în prima faza, câti au terminat desenul numai dupa ce au avut un dialog cu acesta în a doua faza - si câti nu au reusit nici dupa dialog sa-l faca; discutiile care urmeaza vor analiza modul comunicarii (componentele sale: canal / emitator / receptor - în drumul mesajului).

Raportul

Exista o diversitate de stiluri în a face o relatare scrisa despre o întrunire. Continutul uneori restrictioneaza utilitatea din a face materialul coerent pentru o analiza. Este evident ca sesiunile întrunirii induc discutii bogate dar aceasta bogatie nu poate fi reflectata prin scris în majoritatea cazurilor. O relatare scrisa despre o activitate poate nu prezinta mare interes din punctul de vedere al unei utilizari viitoare si de aceea o strategie pentru cresterea impactului în întâlnirea asteptarilor la elaborare trebuie serios luata în considerare, astfel ca obiectivele si metodele sa corespunda contextului real al ei. S-a observat ca deseori rolul rapoartelor ca parte a conceptului global este subestimat de echipele responsabile ale întrunirilor. Aceasta probabil datorita lipsei motivatiei în producerea unui raport scris de calitate – care cere mult timp si efort. Totodata, nu este întotdeauna clar scopul necesitatii lui (în contextul organizarii sau în legatura cu informari ulterioare ori urmari). Raportul este un instrument util promovarii rezultatelor si mobilizarii unor opinii viitoare în favoarea autorilor! Adesea raportul accentueaza procesele de învatare, experientele individuale si de grup, decât sa accentueze rezultatele întrunirii în termeni de judecati, opinii, idei si proiecte. (Aceasta este natural, pentru ca ofera caracterul cadrului activitatilor). În principiu, raportul ar trebui sa

furnizeze informatii valoroase în domeniul dezvoltarilor personale. Oricum, datele detaliate si observatiile trebuie sa fie disponibile examinarii felului abordarilor, efectele lor si contributiile acestora la întrunire – pentru beneficiul participantilor. Unele activitati vizeaza explicit elaborarea de argumente si recomandari pe chestiuni semnificative. În acest caz, raportul este necesar a da mai multa amploare continutului contributiilor – urmarind o structura care sa prezinte clar cât mai multe dintre elemente: dezbaterile, punctele de vedere, argumentele, descrierile situatiilor si faptelor, prezentarea si analiza metodelor, plus evaluarea activitatilor. Concluziile sunt cele care cer atentia cea mai specifica, pentru ca ele constituie contributia la mesajul pe care participantii doresc / vor sa-l comunice; formularea trebuie sa evite interpretarea sau neînțelegerea. Raportul are limite privind formatul si continutul sau – în functie de scopul întrunirii la care se refera. Privind o utilizare viitoare a raportului, este necesar ca folosirea de statistici, referinte, etc. (în el) sa aiba trimiteri clare la originile, bazele, fundamentele acestora. Mesajul unui raport este suma propunerilor si ideilor comun acceptate de participantii la activitatile întrunirii. Desi acesta nu este reprezentativ în opinia tuturor oamenilor, e semnificativ ca un numar de participanti au convenit pe chestiuni care uneori pot divide parerile în societate. Raportul este util pentru introducerea în constiinta altora a mesajului întrunirii sau pentru a fi sursa de informare ori argumentare; nu este suficient în a o descrie doar, ci totodata de a analiza evolutia atitudinilor personale si perceptiilor, dinamica grupului, legaturile create între indivizi pe baza celor experimentate si felul / modul luarii deciziilor. Recomandarile arata pe ce ratiuni se bazeaza si ele fac apel la actiunea (ori procedura) considerata a fi necesara ori realistica si nu se adreseaza global societatii, umanitatii, unui segment de populatie, etc; de asemenea, argumentele (reflectând influentarea, morala, mobilizarea, pragmatismul, s.a.) nu vor explica decât punctele de vedere din raport – pentru a fi vizualizate în stilul lor. În producerea raportului este important a se implica toti participantii la întrunire. Pentru aceasta, este util ca unii sa ia notite detaliate în timpul sesiunilor / activitatilor – privind ideile, faptele, impresiile si ceea ce ei considera important. O tehnica buna de a-i face ca sa simta ca este raportul lor - identificându-l ca al lor - este ca prima schita odata produsa sa le fie înaintata pentru corectii sau adaugiri; în acest fel, participantii vor fi mai responsabili privind rezultatele activitatilor si implicarii lor în pregatirea raportului. Raportul este pregatit a fi întocmit de la începutul întrunirii! Cineva (o persoana) trebuie sa fie responsabil de el si va coordona implicarea celorlalti. Nu este bine sa fie facut dupa prea mult timp de la întrunire, deoarece multe dintre impresii (plus memoria) se estompeaza, diminuîndu-se forta raportului! Structura raportului cuprinde:

- ? introducerea (prezentarea temei si obiectivelor)
- ? agenda (calendarul activitatilor, programul cronologic)
- ? discutiile tematice si contributiile (principalele idei, punctele conflictuale, faptele si observatiile – prezentate de participanti)
- ? metodele (descrierea celor utilizate)
- ? analiza (bazata pe evaluare, sugestii pentru viitor; cuprinde: dinamica grupului, dezvoltarea perceptiilor personale, achizitionarea de îndemânari / abilitati, nivelul succesului)
- ? concluziile si / sau recomandarile (furnizate prin consensul participantilor; aici este locul de a face clar mesajul întrunirii)

Raportul scris, odata realizat, poate fi ilustrat si împartit apoi tuturor participantilor (cel putin).

Ratele si vânatorii

Este un joc inter-activ de îndemânare, desfasurat cu mingea între doi "vânatori" (voluntari) si restul grupului ca "rate". Mingea este permis a fi atinsa doar de "vânatori", care si-o paseaza între ei. "Ratele" sunt totdeauna plasate între "vânatori" si mereu trebuie sa fie cu spatele la minge, indiferent unde se afla aceasta. Când unul dintre "vânatori" nimereste prin aruncarea mingii o "rata", aceasta este scoasa din joc. Daca mingea are traiectoria numai prin aer si e prinsa de vreo "rata", aceasta are o "viata" în plus. Daca mingea este aruncata de "vânator" cu pamântul (deci întâi lovind terenul si apoi - prin ricoseu - se îndreapta

spre celalalt “vânator”), “ratele” atinse sunt declarate “împuscate”; ele nu au voie s-o prinda. Ultima “rata” ramasa în joc are tot atâtea “vieti” câti ani are. Daca prinde mingea, poate introduce în joc una din “ratele” scoase anterior.

Rostogolirea

Este o activitate dinamica, de energizare. Participantii sunt invitati sa se întinda toti pe burta (cu fata în jos), lipiti lateral unii de altii. Primul din sir, când e momentul startului, este rugat sa se rostogoleasca lateral peste spinarile tuturor si ajuns la capatul sirului sa ia pozitia identica (cu a celorlalti), pentru ca urmatorul se va rostogoli peste sir si va ajunge lânga el si tot asa, pâna când toti membrii grupului au experimentat. La încheierea unui ciclu, daca participantii doresc, ei pot face miscarea în sens opus sau o pot continua pâna ajung prin deplasarea prilejuita de acest exercitiu la un obstacol unde actiunea poate sfârsi într-o gramada generala. Jocul este util ca masaj datorita contactului fizic si poate fi exersat de toata lumea, indiferent de proportii corporale sau sex.

Sarutul agresiv

Într-un cerc format de participanti, un voluntar se plaseaza în mijloc. Fetele primesc "nume" de litere (A, B, C,…) iar baietii "nume" de cifre (1, 2, 3,…). Facilitatorul nu ia parte la joc, ci sta deoparte si dicteaza combinatii; de exemplu, poate spune B3! Fata "B" si baiatul "3" vor tâsni de pe locurile lor din cadrul cercului, cu directii diferite: daca voluntarul din centrul cercului e baiat, fata B trebuie sa-l sarute pe fata, în timp ce baiatul 3 trebuie s-o împiedice s-o faca, interpunându-se între ea si tinta, având ca scop s-o sarute el pe ea, pe fata. Daca voluntarul (din mijloc) e fata, baiatul 3 se îndreapta spre ea s-o sarute, în timp ce fata B trebuie sa-l împiedice s-o faca - si sa-l sarute! Cine reuseste sa-si împlineasca obiectivul îsi reia locul în cerc, în timp ce acela care nu a putut înlocuieste voluntarul. (Voluntarul nu se misca din mijlocul cercului, ci asteapta deznodamântul conflictului celor doi intrati). Jocul continua prin strigarea de catre facilitator a unei alte combinatii. Se continua astfel cât timp participantii doresc. Jocul implica viteza de reactie, haz, observatie si strategie.

Schimbarile

Participantii sunt invitati sa formeze doua grupuri egale. Facilitatorul se plaseaza între ele. Jocul se deruleaza corespunzator imaginatiei facilitatorului: acesta când spune de exemplu o culoare, toti cei care o poarta (au în vesmintele îmbracate acea culoare) trebuie sa-si schimbe partea - sa treaca în celalalt grup; când facilitatorul zice despre un anume fel de par, culoarea ochilor, etc. - alte caracteristici - participantii îsi schimba partea. Jocul solicita atentia individuala atât a celor în cauza cât si a restului participantilor, implicând toata lumea. Daca este vreo lipsa de reactie din partea vreunuia, ceilalti pot observa aceasta si lua atitudine. Se poate juca atât cât se considera necesar energizarii participantilor.

Scrisoarea secreta

Este un joc de comunicare neverbala într-un grup. Scopul sau este de a dezvolta colaborarea si a imprima armonie între participanti. Regula este simpla: participantii fac un cerc, cu umerii lipiti de ai vecinilor, astfel ca persoanei aflate în centrul cercului sa-i fie dificil a observa ce este în afara. Participantii

tin mâinile la spate si prin exteriorul cercului este pasat din mâna în mâna un obiect oarecare ce simbolizeaza scrisoarea secreta. Miscarile participantilor trebuie sa fie cât mai discrete posibil, astfel încât persoanei din mijloc sa nu-i fie usoara identificarea locului unde se gaseste "scrisoarea" la un moment dat, ea fiind continuu pasata dintr-o mâna în alta pe la spate de catre cei din cerc. Dupa 3 încercari nereusite de ghicire se poate aplica o pedeapsa persoanei din centru sau propune schimbarea cu altcineva; depistarea "scrisorii" duce la înlocuirea celui din mijloc cu participantul în mâna cui a fost gasita "scrisoarea", jocul continuînd. Pentru dinamism se poate lucra cu doua "scrisori secrete" în acelasi timp si cu doua persoane în interiorul cercului.

Simturile

Este un exercitiu care apeleaza simturile fundamentale ale oamenilor (gustul, mirosul, auzul, vazul, pipaitul, etc.). Participantii au de gasit / descoperit cât de diferite sunt simturile. Pentru început, ei se aseaza în cerc, cu spatele spre interiorul lui. Sunt invitati sa închida ochii si facilitatorul trece pe la fiecare, servindu-i direct în gura cu un jeleu, o bezea, etc. (este încercat gustul). Apoi, tot cu ochii închisi, participantii asteapta ca facilitatorul sa treaca pe la ei, fiecare având de mirosit ceva - acelasi lucru! - care le este oferit de acesta (poate fi un sampon, etc.): este încercat mirosul…Tot cu ochii închisi, participantilor li se ofera zgomote (produse atunci de facilitator sau înregistrate anterior si redate pe casetofon, de exemplu), fiindu-le încercat auzul…Dupa aceste 3 etape, participantii sunt invitati sa deschida ochii si sa spuna ce cred ei c-au simtit. Acelasi tip de dulciuri, ce le-a fost servit, în functie de gustul fiecaruia, poate fi gasit ca fiind o doctorie, biscuit, prajitura, bomboana, s.a. Acelasi miros (de exemplu de sampon) poate fi interpretat si ca bautura racoritoare, lichior de fructe, detergent, flori, parfum, s.a. Acelasi zgomot auzit poate fi gasit ca linistitor sau tensionat, suav ori bizar, etc. În continuare, facilitatorul poate provoca participantii la pipait (cu ochii închisi, un material oarecare), vazut (un desen oarecare, cu mai multe semnificatii), s.a. Concluziile în discutiile ce urmeaza testelor sunt ca oamenii simt diferit aceleasi lucruri! Simturile nu s-ar zice ca sunt unele mai bune decât celalalte ori ca la cineva este mai rau decât la altcineva…Tratarea diferentelor duce la dezbaterea privind perceptiile. (Lumea exterioara este perceputa prin simturi…Cunoasterea de sine este rezultatul introspectiei. Introspectia duce la cunoastere – care se desavârseste prin contemplatie / meditatie…). Chiar la o aceiasi persoana, aceleasi simturi / senzatii pot fi evidentiate ca diferentiate: de exemplu - privind sensibilitatea termica, cele doua mâini se tin, un anumit timp, în doua vase; într-unul se gaseste apa calda iar în celalalt apa rece. Apoi ambele mâini se introduc într-un vas cu apa la o temperatura intermediara; mâna tinuta în apa calda va simti acum rece iar cealalta cald, desi este unul si acelasi lichid.

Sondajul

Este o activitate cu obiectiv sociometric - de a estima elemente individuale prin comunicare neverbala.

Scaunele

Pentru aceasta, facilitatorul explica procedura: participantii vor avea de spus fiecare pe rând câte o consideratie fata de chestiunile aflate în dezbatere (pe ordinea de zi). Aceasta va fi facuta ridicându-se în picioare iar când a terminat se va aseza pe scaun. Spatiul de desfasurare al sondajului este necesar a fi suficient de mare - si fara obstacole - pentru a permite restului participantilor sa-si manifeste parerile fata de cele exprimate: în functie de gradul lor de aprobare sau respingere a declaratiei celui în cauza, ei se vor apropia sau departa cu scaunele de el. Folosind un asemenea sondaj, se da participantilor prilejul unei estimari totale a ceea ce altii gândesc despre cele spuse în acel moment.

Tinta

Un alt fel de sondaj, anonim, poate fi realizat desenând o tinta. Facilitatorul va arata ca înspre centrul tintei este maximum de satisfactie iar spre margini gradul descreste. Pe tinta vor fi desenate mai multe sectoare (delimitate prin raze ale cercului) în care vor fi scrise aspectele ce urmeaza a fi sondate. De exemplu, acestea pot fi metodele de lucru, claritatea obiectivelor, pregatirile avute, contactele, contributiile, etc. Participantii sunt invitati a le aprecia trecând prin fata tintei si marcând cruciulite ori puncte pozitionate corespunzator parerilor lor fata de chestiunile sondate. La sfârsit, ei vor avea o imagine a sondajului asupra caruia vor putea reactiona prin discutii (despre ce a iesit).

*

Daca organizatorii gasesc util, sondajul poate ajuta la evaluare. De multe ori, într-o întrunire se investigheaza diverse aspecte - sondarea fiind una din proceduri.

Stereotipuri

Este un joc intercultural: participantii au de recunoscut o cultura prin mima. Obiectivul este de a face oamenii constienti despre complexitatea culturii lor. Facilitatorul explica regulile (el de altfel va si initia exercitiul): fiecare, pe rând, va mima în fata celorlalti un personaj cunoscut drept tipic - datorita stereotipurilor - unei culturi anume. De exemplu: imitând dansul cazacioc, participantii vor recunoaste un rus; mimând mâncatul orezului cu betisoare, participantii pot recunoaste un asiatic; s.a.m.d. Dupa ce facilitatorul a imitat prima oara stereotipurile vreunui personaj, el va pofti persoana care l-a ghicit sa decida ce rol vrea sa mimeze si sa-l prezinte în fata celorlalti. Se va putea reveni în aceeasi cultura - chiar de mai multe ori, mimând diverse stereotipuri în legatura cu aceasta! (De exemplu: din nou rusul poate fi sugerat bând vodca, etc.). Stereotipurile pot fi originea unor conflicte; de aceea, 3 întrebari sunt importante:

- ? cine sunt eu
- ? care este realitatea mea
- ? care e realitatea altora

(Realitatea este privind în aspectele ei - sociale, politice, economice, istorice, culturale, religioase, etc.). Dupa joc, discutiile ce au loc se vor referi la cât de adevarate au fost gasite unele stereotipuri, de ce unele sunt mai pregnante / puternice decât altele, care au fost reactiile participantilor, cum s-au simtit participantii mimând asemenea roluri, s.a.

Stiluri de conducere

Jocul vizeaza diferentele - imaginând 3 grupuri diferite ca stil de comportament si viata:

- ? condus dictatorial - disciplinat
- ? plin de bunastare - liber si fericit
- ? neutru - fara instructiuni (ce sa faca / fara conducere)

La început, facilitatorii explica identitatea în parte fiecarui grup, fara sa dea relatii vreunui grup despre ce vor face celelalte doua grupuri. De exemplu: grupul condus de "dictator" poate face marsuri, exercitii fizice si asculta orbeste de ordinele liderului; grupul "democratic" poate zburda, bucura de prosperitatea de a avea toate cele necesare - hrana, bautura, fericire, libertate de decizie, miscare, etc.; grupul "neutru" poate observa în primele momente ce se întâmpla (neavând nici o informatie în prealabil), putând parea confuz - poate vizita celelalte grupuri dupa începutul jocului, etc. Regula este ca nu se vorbeste nici în interiorul grupurilor, nici între ele - pâna la încheiere (circa jumatate de ora). Ulterior, se trece la dezbateri, care pot fi foarte interesante - evidentiind o multime de lucruri, corespunzatoare celor 3 grupuri (cum a fost jocul, ce s-a învatat, reactiile fata de celelalte grupuri, etc.). Facilitatorul poate cere

participantilor sa discute îmbinarea dintre zona de autoritate a liderului si zona de libertate a membrilor grupului - analizând situatiile când liderul:

- ? ia decizia si o aduce la cunostinta
- ? "propune" decizia
- ? prezinta idei si invita sa se puna întrebari
- ? prezinta decizia ce s-ar putea încerca si care poate fi modificata
- ? prezinta problemele, primeste sugestii, ia decizia
- ? stabileste limite si cere grupului sa ia decizia
- ? permite sa se actioneze fara limite prestabilite

(Se spune ca daca vrei sa cunosti un om, fa-l sef un timp).

Surpriza

Învatamântul experiential înseamna a învata prin a face. Scopul primar al acestei activitati este de a permite participantilor integrarea învatarii lor - dând un sens completarii experientei lor. Facilitatorul explica participantilor ca au de imaginat un joc folosind ca materiale / mediu doar putine elemente din decor (din spatiul de desfasurare al întrunirii). Pentru aceasta, el alege un loc adecvat si cere participantilor sa imagineze - lucrând asa cum vor considera ei ca sunt în stare s-o faca - o activitate ce sa angreneze pe toata lumea (o simulare, un joc, etc., ce sa aiba obiective / tema, reguli, antrenare, finalitate / rezultate, s.a.); de exemplu: folosind un sac, o bâta si o galeata, un numar oarecare de participanti sunt invitati sa creeze o actiune ce sa-i ocupe pe toti - un concurs, o misiune, etc. În functie de cooperarea / colaborarea dintre ei - exercitiul nu va întârzia sa apara; facilitatorii pot fi câteodata uimiti de creativitatea participantilor! Pentru a veni în întâmpinarea concluziilor acestei activitati, facilitatorii vor îndruma participantii la încheiere sa exploreze:

- ? cunoasterea, întelegerea si aplicarea celor petrecute - revazând (descriind) evenimentele, sentimentele, gândurile si problemele întâmpinate
- ? sintetizarea, analizarea si evaluarea - comparând, relatând si examinând valorile solutiilor propuse
- ? verificarea raspunsurilor si provocarilor - abordând impactul experientei si nivelul propriilor preocupari / constientizari
- ? verbalizarea abilitatilor si nivelului de confort împartasite - corespunzator expresiei si judecatii îndemânarilor cele mai potrivite
- ? etc.

Pentru acestea, facilitatorii vor adresa întrebari participantilor despre:

- ? cum au fost luate deciziile
- ? cum au fost urmati altii
- ? ce diferente în respectul uman au fost
- ? aspecte ale încrederii
- ? s.a.

Sapca

Participantii se aseaza într-un cerc. Datorita dinamicii jocului ce va urma, în spatiul de desfasurare este de preferat sa nu se afle piese de mobilier sau obstacole. Facilitatorul explica si apoi declanseaza jocul, fiind cel care îl începe prin exemplificare: el se plimba prin exteriorul cercului format de participantii care sunt asezati – cu fata spre interior – si la un moment dat, pune o sapca pe capul unuia. Cel desemnat / ales are de prins facilitatorul prin fuga în jurul cercului; daca nu îl poate atinge pâna când acesta a facut o tura prin exterior si ajunge la locul liber ocupându-l, atunci participantul trebuie sa scape de sapca pe care o are - prin a face ceea ce si predecesorul a facut: o pune pe capul unuia dintre cei asezati în cerc si apoi fuge –

pentru a face o tura fara a fi atins de cel care se ridica imediat si nu vrea sa-i cedeze locul, încercând sa-l prinda. Jocul se poate desfasura astfel ca si energizare, pâna când obosesc participantii sau prin eliminarea celor care în încercarea de a-si gasi loc sunt prinsi.

Sirul

Este un joc de energizare si abilitate, cu mult contact fizic. Participantii sunt invitati sa se aseze toti pe jos, întinsi pe burta, lipiti unul de altul. Alternativ ei au numerele 1 si 2, astfel ca jumatate sunt nr. 1 si intercalati cu ceilalti din a doua jumatate, care sunt nr. 2. Când facilitatorul comanda "1", cei care au acest numar se ridica în patru labe. Numerele 2, intercalate între ei, ramân întinsi - pe burta cu fata în jos. Primul din sir - care are numarul 1 - este invitat sa abandoneze pozitia sa în patru labe si sa treaca sirul colegilor târâs, peste numerele 2 si pe sub numerele 1 (care formeaza un fel de tunel viu). Odata ajuns la capatul sirului, participantul care a traversat sirul ia pozitia corespunzatoare de acolo: pe burta sau în patru labe. Urmeaza ca nr. 2 - care este la rând în capatul sirului (de unde a început traversarea) sa treaca târâs sirul pâna la sfârsit si apoi sa ia pozitia alternativa corespunzatoare de la capatul unde a ajuns. Jocul dureaza astfel pâna când toata lumea a traversat sirul. O componenta foarte dinamica poate fi adaugata când facilitatorul - în cursul traversarii de catre ei a sirului - comanda în mod opus comenzii anterioare: "2!". Aceasta înseamna ca numerele 2 se ridica în patru labe si numerele 1 revin cu burta jos. Desigur ca participantul aflat în traversare este surprins de corpurile în miscare care executa comanda - dar aceasta da un plus de amuzament activitatii. Traversarea poate continua! (De asemenea, comenzile se pot repeta).

Timpul

Orice proces organizat necesita o gospodarire a timpului. Facilitatorul cere participantilor sa împarta un cerc în 4 domenii, alocând ore:

- ? muncii
- ? distractiei / relaxarii
- ? repausului / odihnei
- ? transportului / deplasarilor

pe care le au real, în medie, zilnic, sub forma unor sectoare din cadranul cercului (marcat în 24 ore). Analiza împartirii va reliefa timpul necesar pe care l-ar dori a avea (în plus sau în minus) respectiv în cele 4 domenii. Astfel, ei vor conveni daca au suficient timp pentru toate preocuparile, vor vedea care sunt principalele cauze de pierdere ale timpului, vor considera problemele neasteptate (lucrurile neprevazute) ce se pot întâmpla, lipsa ritmului, asteptarea unor persoane ori statul la cozi, menajul, etc. În grupuri mici, participantii îsi vor împartasi (prezenta si discuta) alocarea timpului zilnic. Vizualizarea împartirii timpului unei zile este câteodata foarte importanta; participantii de asemenea pot face un calendar vizând activitatile lor principale - pe termen scurt (2 luni), mijlociu (aproximativ 6 luni) si lung (mai mult de jumatate de an).

Trenul

Este un exercitiu ce solicita coeziunea grupului, coordonare si traversarea prejudecatilor. Într-un cerc (sezând ori stând în picioare), participantii trebuie sa fie suficient de aproape pentru a atinge cu coatele lor coatele vecinilor. La nivelul pieptului fiecaruia, bratele îndoite din coate în fata pot simula deschiderea si închiderea câte unui pod – în momentul când pumnii se ating pe piept fiind podul închis iar cu bratele îndoite din coate si mâinile în sus, podul fiind deschis. Membrii grupului astfel vor face un cerc continuu de "poduri" – pe unde facilitatorul va trimite pentru început un "tren": plecând de la unul din capetele "podului" sau închis (pozitia de început a tuturor participantilor este cu podul deschis – respectiv cu bratele în sus, îndoite

din coate), trenul imaginar e urmarit din priviri de catre facilitator – care îi imita zgomotul si din când în când suiera; în deplasarea privirilor facilitatorului, "trenul" se apropie de cotul vecinului, unde este "podul" urmator de traversat. Vecinul, vazând ca "trenul" se apropie, îsi închide gradat "podul" si îl preia, conducându-l din priviri si sunete specifice spre urmatorul "pod". Între timp, facilitatorul îsi deschide treptat "podul", ramânând în asteptarea urmatorului tur. Circuitul "trenului" poate fi repetat de facilitator prin înca un tur (din momentul când acesta s-a întors la el – dupa parcurgerea cercului de "poduri") sau poate fi propusa înlocuirea lui cu un "cal". De asemenea, "calul" traverseaza pod dupa pod, acestea închizându-se pe rând pentru a-i permite trecerea si apoi ridicându-se; în drumul sau, "calul" tropaie din copitele sale, participantii imitând sunetele respective si totodata – în mijlocul fiecarui "pod" (simbolizat de atingerea pumnilor participantului) necheaza. O faza rapida, ce impune multa atentie si coordonare în lucrul de grup, este când pe poduri circula "masina" de formula 1 în raliu. Facilitatorul anunta ca este momentul de a vâjâi toti, când le soseste "autovehiculul" – ce se deplaseaza în cea mai mare viteza posibila. Participantii repede îsi vor închide si deschide "podurile", acompaniind "masina" cu vâjâit si priviri maxim de rapide dintr-o parte în alta a "podului" lor.

Trucuri

Atunci când atmosfera se doreste a fi destinsa, facilitatorul poate introduce participantii în activitati distractive ce fac parte din recuzita unui animator de grup; el poate apela la unele trucuri, din care prezentam 3:

Tombola

Facilitatorul pregateste un set de întrebari care vor fi înmânate participantilor, scrise pe diverse hârtii colorate. Ei vor avea aceleasi lucruri de facut, concomitent. Facilitatorul explica participantilor ca primul ce va reusi sa raspunda corect întrebarilor de pe hârtie - câstiga tombola. Participantii sunt invitati sa extraga fiecare un bilet si sa treaca la treaba. Când cineva considera ca a terminat, anunta; jocul se întrerupe si facilitatorul verifica raspunsurile notate de acel participant - daca o greseala este gasita, jocul nu se opreste ci continua, participantul respectiv fiind scos din joc si ramânând sa ajute / asiste facilitatorul mai departe. Nu toate întrebarile care le sunt date participantilor pe hârtii sunt cu raspunsuri directe, usor de dat sau de gasit; de exemplu, pot fi:

- câti participanti sunt în sala (dificultatea este de a include sau nu în numar pe facilitator)
- cine este mai tânar(a) decât mine?
- cine poarta acum un articol de îmbracaminte de culoarea acestei hârtii? (sub hainele vizibile - cineva poate demonstra ca are ceva ce nu a fost luat în calcul)
- ce lungime au picioarele…(si este mentionat numele unui manechin / fotomodel celebru)
- cui îi place acelasi fel de muzica?
- etc.

Premiul tombolei obtinut de câstigator poate fi o titulatura nobila de conducator al ei sau un obiect pregatit de organizatori.

Anecdote

O serie de bancuri spuse de catre participanti pot înfatisa mai multe despre ei decât simple poante în sine. Glumele sunt deseori folosite în întrunirile informale / formale ale grupurilor. Râsul este sanatos, deoarece:

- mareste oxigenarea muschilor
- reduce frecventa batailor inimii
- declanseaza afectivitatea pozitiva
- este legat de sentimentul fericirii

Facilitatorul poate provoca participantii la un concurs: fiecare dintre noi apartine în final unei minoritati (etnice, sociale, culturale, politice, sexuale, religioase, etc.); toata lumea îsi va alege una sau mai multe minoritati careia real îi apartine - poate fi si minoritatea barbosilor, nudistilor, stângacilor, etc. - si vor începe a spune bancuri pe care le considera cele mai reusite despre acestea, cu scopul de a câstiga la sfârsit onoarea celei mai bune anecdote. Vei fi surprins sa constati ceva: cele mai grozave bancuri sunt spuse chiar de catre cei care (într-un fel) le sunt subiectul!

Cosmonautii

Facilitatorul foloseste 3 tigari pentru a prezenta participantilor un nou sistem de numarare. El spune celor din jur ca aceasta procedura este stiuta de orice cosmonaut (din a carui pregatire face parte) în cazul ca întâlneste în spatiu fiinte inteligente ce nu folosesc sistemul zecimal de numarare uman. Facilitatorul explica asistentei ca baza sistemului este 5 - datorita palmei cu 5 degete a oamenilor; folosind cele 3 tigari (ce pot fi 3 linii oarecare), el arata tuturor ca:

? 1 este reprezentat prin cele 3 tigari dispuse paralel, una lânga alta
? 2 este reprezentat prin cele 3 tigari sub forma literei H
? 3 este reprezentat prin cele 3 tigari puse în triunghi
? 4 este reprezentat prin cele 3 tigari sub forma literei T
? 5 este reprezentat prin cele 3 tigari puse în linie, cap la cap

Apoi el cere tuturor atentie si repeta aceste numere, într-o ordine aleatorie. Dar facilitatorul zice ca (în comunicarea prin cele 3 linii cu alte fiinte - pentru numaratul doar de la 1 la 5), dispunerea altfel a tigarilor poate însemna de asemenea unul din acele numere. De exemplu: el poate încaleca bara orizontala a literei H cu cele doua bare verticale (pune tigara respectiva sub ori peste celelalte doua), ceea ce este tot numarul 2 ori dispune la 1 doua tigari lipite si a treia tot paralel dar la o anumita distanta de celelalte - acesta însemnând tot numarul 1! Astfel instruiti, participantii sunt invitati în continuare sa ghiceasca numerele de la 1 la 5 înfatisate de catre facilitator prin schemele pe care le face cu cele 3 tigari, din când în când însa revenind si la schema initiala - de baza - pentru a le aduce aminte participantilor cum a fost initial. Participantii se vor concentra la cele 3 tigari - si ce face facilitatorul cu ele - fiind oricare liber sa presupuna / spuna ce numar este; facilitatorul le confirma sau nu care este de fapt numarul. La o anumita distanta de aria principala unde sunt dispuse tigarile (si au loc constructiile cu acestea) - dar într-un loc foarte vizibil tuturor participantilor - facilitatorul cu cealalta mâna indica de fapt prin degete cât este numarul de ghicit a carei schema tocmai a facut-o si participantii o au de spus. De exemplu: daca tigarile sunt dispuse în mijlocul unei mese, pe marginea ei degetele celeilalte mâini a facilitatorului puse pe masa (1, 2, 3, 4 sau toata palma) este numarul cu pricina! Schemele facute de facilitator nu au nici o noima; participantii nu stiu asta si vor fi foarte preocupati sa-i gaseasca logica. Cei ce vor descoperi ca de fapt exercitiul în sine nu este nimic si vad cealalta mâna a facilitatorului indicând numarul care trebuie spus sunt rugati sa nu dezvaluie celorlalti cum de reusesc - pentru a lasa si pe restul sa-si dea seama (daca pot). Exercitiul "cosmonautilor" de fapt este un exercitiu de largire a orizontului, de iesire din cadrul auto-impus pentru comunicare - asemanator testului de a trage 4 linii drepte consecutive fara a ridica de pe hârtie creionul - prin 9 puncte - dispuse câte 3 pe 3 rânduri, ca pe fata unui zar; acesta atrage atentia ca elemente exterioare sunt de asemenea implicate si oamenii singuri îsi pun bariere într-un anume domeniu (perimetru) de cunoastere. În acest exercitiu - în fond - nimeni nu a cerut limitarea la sectorul unde tigarile sunt manipulate!

*

Sunt stiute multe cai implicând - mai mult sau mai putin - abilitatile / îndemânarile de comunicare. Scopul acestei lucrari nu este de a face un inventar al acestora; fiecare dintre noi cunoaste ceva!

Turul mesei

Este un joc în viteza, de atentie, coordonare si cooperare; nu mai mult de o duzina de participanti se aseaza la o masa goala si îsi pun ambele mâini pe masa. Facilitatorul - care este parte în joc - le explica regulile: pozitia de joc este ca dupa ce toata lumea ridica mâna dreapta sus (stânga ramânând pe masa), s-o puna pe masa peste / dupa mâna stânga a vecinului din dreapta sa. Mâinile participantilor sunt astfel încalecate, pe masa alternativ fiind palmele (cu fata în jos) ale tuturor: pe rând - în jurul mesei - este câte o palma apartinând altei persoane! Facilitatorul începe jocul: el bate cu palma dreapta pe masa; în sensul acelor ceasornicului, urmatoarea palma (dreapta apartinând vecinului din stânga, aflata în fata facilitatorului) va bate pe masa. Apoi este palma stânga a facilitatorului, s.a.m.d. Scopul este de a face un tur al mesei prin batai ale palmelor în ea. Grupul întrunit în jurul mesei dupa ce palma loveste masa nu se desparte - ci participantii îsi pastreaza pozitiile, asteptând rândul pentru urmatoarea lovitura. La început, se pot face tururi de masa, astfel ca toata lumea sa înteleaga regula jocului. Facilitatorul da o instructiune suplimentara: daca una din palme loveste de doua ori masa (atunci când îi vine rândul), atunci aceasta schimba sensul turului mesei - opus celui anterior; palma care a batut în masa chiar anterior celei ce a lovit de doua ori va trebui din nou sa bata în masa, s.a.m.d. Când unul din participanti nu îsi controleaza palma (uitând sa bata în masa atunci când îi soseste rândul sau face alta greseala), jocul se întrerupe pentru scurt timp, pentru a fi reluat de la acea palma a persoanei ce a determinat aceasta. Fireste ca pot fi introduse (eventual) pedepse pentru greseli, etc. - acestea însa depinzând de coeziunea grupului.

Tarcul

A întelege postura altuia este o îndemânare / abilitate foarte utila în procesul comunicarii (a fi în "pielea" sau "pantofii" altuia). Pentru desfasurarea jocului se formeaza un cerc cu participantii - care constituie "tarcul" (cadrul). Acesta va fi marcat astfel: fiecare îsi va pune amândoua talpile pe o bucata de hârtie si le traseaza conturul; totodata, pe hârtie îsi scriu numele. Cercul format din participanti este destul de strâns - la un pas distanta între ei. În sensul acelor de ceasornic, participantii au deodata de facut un pas pe hârtia vecinului din stânga, calcând exact peste contururile talpilor sale (acestea pot fi mai mari sau mai mici decât ale lor). Participantii privesc hârtia pe care sunt si dupa ce citesc numele, îsi imagineaza persoana respectiva si felul în care aceasta se relationeaza cu lumea / mediul, ceilalti, etc., asa cum o percepe stând în "pantofii" ei. În continuare, concomitent, participantii mai fac un pas, pe hârtia urmatoare; aici ei vor citi numele altei persoane si vor constata din nou ca talpile acesteia sunt diferite de ale sale. Se va substitui pe moment în postura respectivei persoane, dupa care va înainta cu înca un pas, pe hârtia ce urmeaza…Participantii vor face un tur al "tarcului", pâna când vor reveni pe hârtia personala. "Tarcul" este atât al grupului cât si propriu - individual – putând fi "strâns" uneori chiar de proprii pantofi!

Tântarii

Aceste insecte sunt larg raspândite în diverse regiuni, fiind întâlnite în cele mai neasteptate locuri – si aproape întotdeauna în mod neplacut, pentru ca înteapa. Jocul propus aici este de energizare si amuzament, fiind distractiv când angreneaza un grup cât mai mare de participanti, sincronizati în miscari cu cele ale facilitatorilor. Plasati în fata participantilor, facilitatorii îsi încep povestea: în regiunea unde ei se afla în acel moment, exista 3 tipuri de tântari – mici, mijlocii si mari.

- tântarii "mici" sunt atât de mici, încât pot fi vazuti greu, însa totusi înteapa; când zboara, ei scot un sunet ascutit
- tântarii "mijlocii" sunt asa-zisii tântari normali: ei bâzâie ca de obicei când zboara si bineînteles înteapa
- tântarii "mari" sunt groaznici: ei fac un zgomot asurzitor când zboara si înteapa extrem de dureros

Facilitatorii invita participantii sa faca exact ceea ce fac ei – si în acelasi timp: ei încep sa urmareasca din priviri prin jur, deasupra capetelor lor, "tântari" mici (imaginari), care "zboara" de colo-colo, scotând sunete continue ascutite / înalte. În bâzâitul general scos de toata lumea, facilitatorii sunt "piscati" pe brat de "tântarii" mici; toti participantii atunci sunt si ei "piscati" pe brat de "tântarii" mici (actiunea este în "oglinda"). Facilitatorii – la fel si participantii – scot simultan tipete usoare datorita "înteparii" si se scarpina pe locul "întepat" doar cu un deget; participantii fac acelasi lucru! Pentru remediu, în fata fiecaruia exista (imaginar) câte o "cutie" micuta cu crema, care e "desurubata" prin gesturi delicate si pe vârful degetului se ia putina "crema", dându-se pe locul "vatamat"; usurarea este acompaniata de un geamat subtire de relaxare. Dar iata ca urmeaza raidul "tântarilor" mijlocii! Ei bâzâie de jur-împrejur si la un moment dat "pisca" bratul în acelasi loc. Toata lumea striga "au" (deodata) si se scarpina cu toate degetele acolo. "Cutia" cu crema din fata (cu "capac" mijlociu ca marime) este "desurubata" - prin gesturi semnificative - si în palma e luata "crema" ca dintr-un borcan – punându-se pe locul "întepat"; aceasta e însotita de un geamat prelung de usurare. Însa de grup se apropie "tântarii" mari (!): ei parca ar fi niste planoare; participantii îi pot imita pendulând cu bratele întinse lateral si mugind. "Întepatura" e marcata prin urlet; "cutia" de deschis din fata fiecaruia e ca de marimea unui butoi. Odata îndepartat capacul desurubat (destul de "mare"), fiecare îsi baga mâna pâna peste cot în "crema" si se unge pe tot bratul celalalt – relaxându-se prelung. Dinamica exercitiului depinde si de disponibilitatea participantilor si de îndemânarea facilitatorilor de a-i introduce în atmosfera "mlastinoasa" a actiunii de grup. Atentie: exercitiul poate fi o provocare (când încearca stereotipurile).

Ucigasul

Este un joc care angreneaza tot grupul. Participantii sunt invitati sa se aseze într-un cerc, astfel ca fiecare sa se vada cu fiecare. Este nevoie ca un voluntar sa se îndeparteze de restul si sa astepte sa fie chemat. Facilitatorul cere membrilor grupului sa închida ochii si face un tur în jurul lor, atingând crestetul unuia. Apoi cere participantilor sa deschida ochii. Persoana desemnata prin atingere va fi "ucigasul" în acest joc. Nimeni în afara facilitatorului nu o stie. Este chemat voluntarul în interiorul cercului. Când "ucigasul" face cu ochiul unuia dintre cei din cerc, acesta este "omorât" si se prabuseste în "chinuri" groaznice în mijloc, lânga voluntar, dându-si "duhul" acolo. Misiunea voluntarului este de a descoperi cine e "ucigasul" (si nu poate fi ajutat de membrii cercului, care nu-l stiu nici ei). "Ucigasul" nu se opreste, ci continua a face "victime" - facând cu ochiul - pâna când este identificat de catre voluntar. Membrii grupului din cerc sunt o masa tacuta, la discretia "ucigasului".

Ultimul sarut

Este de fapt sarutul "mortal": participantii sunt invitati sa extraga câte un biletel dintr-o gramada unde sunt trecute numele tuturor - si fiecare are de sarutat persoana al carei nume e scris acolo, fara a fi vazut de ceilalti. Daca la extragere cineva trage biletelul cu propriul nume, îi este permis a extrage altul si a introduce apoi numele sau în gramada pentru a fi extras de altcineva. Sarutarea persoanei nominalizate trebuie facuta pe pielea fetei (de la gât în sus, oriunde!); daca acel participant reuseste - fara a fi vazut de nimeni altcineva! - câstiga biletelul pe care persoana sarutata îl avea ca misiune de sarutat si continua jocul urmarind a o prinde pe aceea (noua persoana) într-un loc ferit pentru a o saruta, s.a.m.d. Daca în încercarea de a saruta participantul este vazut de a treia persoana, atunci actiunea este anulata: nu poate câstiga biletelul celeilalte si s-a deconspirat - persoana vizata fiind de acum vigilenta (stiind cine o "vâneaza") si se va feri sa ramâna în doi, numai cu participantul ce îi are numele pe biletel. Pentru a ramâne doar în doi, participantii vor încerca diverse tertipuri de abordare; acest joc este util a se practica în paralel cu alte activitati ale întrunirii, de-a lungul unei anumite perioade de timp (mai îndelungate) deoarece numai în sine nu are mult farmec, toata lumea fiind vigilenta! Câstigul atunci când o persoana este sarutata e (pe

lânga ca va iesi din joc) ca participantul ce a facut-o îi ia si biletelele anterioare avute de aceasta; cu cât un participant are mai multe biletele, cu atât este mai "valoros". Participantii pot discuta de-a lungul jocului cine a sarutat pe cine si cine a scos din joc pe cine. În cazul ca unul dintre participanti saruta persoana ce avea exact misiunea de a-l "vâna" (si câstiga biletelul cu numele sau) este ghinion - pentru ca aceasta înseamna "moartea" lui (nu se poate saruta singur pe fata), cu exceptia situatiei când asta se întâmpla la sfârsit, fiind ultima pereche în joc si atunci e declarat învingatorul absolut. În acest joc nu este nevoie de facilitare - fiecare participant fiind arbitru.

Urmari

O întrunire - fie ea de mare succes - fara urmari vizibile si concrete poate fi doar un eveniment între atâtea altele; s-a petrecut si...gata, fiecare îsi vede de treaba, reluîndu-si preocuparile cotidiene de unde le-a lasat...Pentru a face într-adevar eficace o întrunire, organizatorii ei ar putea viza si unele posibile consecinte - urmari firesti respectivei întruniri. Iata câteva din acestea:

Lucrul în retea

Dupa întrunire, participantii pastreaza legaturi între ei. Totdeauna este folositoare o lista întocmita în timpul întrunirii - cuprinzând datele principale ale participantilor:

? adresele
? scurte descrieri ale lor
? elemente importante de a fi avute în vedere ulterior întrunirii
? etc.

Cei care considera / gasesc folositoare contacte între ei - pentru proiecte viitoare, continuarea unor lucruri începute în timpul întrunirii, etc. - pot comunica în vederea stabilirii legaturilor facute ori pentru a initia altele noi. Lucrul în retea este tot mai mult practicat în lume (de fapt, mereu oamenii si-au creat propriile sisteme de relatii si toti au anumite retele - lucrând astfel în comunitatea lor).

Multiplicarea

Este o functie reprezentata prin:

? furnizare
? primire
? schimb

de materiale si experienta. Participantii pot face aceasta comunicând prin scrisori, publicându-si pareri, observatii, studii, etc., nerezumându-se între ei, ci facând-o în exterior. Încercând multiplicarea, participantii decid ce subiecte sa fie în centrul ei - exprimându-si interesul fata de chestiunile pe care le gasesc cel mai bine legate de interesele (eventual nevoile) proprii si ale altora. Observarea informatiilor de multiplicat permite reflectarea integrarii în comunicare a unor potential terti.

Computerul

Este un instrument care în raport cu utilizatorul poate constitui un excelent partener de comunicare: utilizatorul emite mesaje, introduce date si primeste raspunsuri; computerul realizeaza conexiunea inversa - fiind o facilitate spre lucrul ulterior întrunirii. Aceasta chiar în mai multe feluri:

? învatarea cu ajutorul computerului (predare dar si asimilare)
? accesul pe Internet (incluzând navigarea, posta electronica, camerele de discutie, etc.)
? conectarea la societatea informationala (teleconferinte, folosirea satelitilor, s.a.)

Desigur ca editarea de texte, jocurile digitalizate, etc. sunt tot efecte prin folosirea computerului ca suport dar în primul rând accentuam aici prezentul si viitorul computerului ca parte a procesului comunicarii…Folosirea computerului reflecta uneori si dialogul interior (în sine) al utilizatorului…

*

De multe ori te întelegi mai bine cu anumite persoane aflate la distanta de tine - decât cu vecinul care este în imediata ta apropiere. Te-ai întrebat de ce, ai facut ceva în legatura cu aceasta? Urmarile pot fi actiunea în mediul tau imediat, folosind / plecând de la mijloacele care îti stau la îndemâna!

Vânatorul

Este o energizare a grupului, în care facilitatorul are nevoie de colaborarea unui participant. Toti sunt chemati sa formeze un cerc, strânsi bine brat la brat între ei. Facilitatorul face parte din cerc si este "vânatorul". El explica tuturor ca vor primi nume de animale pe care le va "vâna". Atunci când va striga numele, respectivul vânat se va lasa fulgerator în jos; vecinii din dreapta si stânga respectivului îl vor sustine de brate ca sa nu iasa din joc (altfel, ei sunt scosi din joc). Pentru demonstratie, participantul-colaborator va fi denumit "urs" si când "vânatorul" striga "urs", vecinii din dreapta si stânga celui denumit "urs" îl vor sustine sa nu cada. Facilitatorul face un tur pe la toti si le zice la ureche ce identitate au în joc. El le spune un nume de animal pe care atunci când îl vor auzi strigat, vor trebui sa se lase în jos (vecinii bineînteles trebuind sa-l sustina pe cel vânat). Nimeni nu va spune celorlalti cine este ca identitate în joc; de fapt, facilitatorul când trece pe la participanti, zice la urechea fiecaruia acelasi nume de animal (de exemplu "lup"). Când a încheiat turul, intra în cerc, solicita tuturor sa se tina bine de brate (reciproc) si striga ce vâneaza: "lup!" Inevitabil atunci, tot grupul se trânteste la unison pe podea (inclusiv facilitatorul - care a planuit aceasta energizare). Aceasta se întâmpla deoarece nimeni nu poate sustine pe nimeni - toti fiind "lupi". Energizarea dezmeticeste un grup pasiv, aratând totodata ca lipsa de informatie privind colaboratorii (vecinii din dreapta si stânga fiecaruia) într-o activitate duce la rezultate nebanuite…

Vrajitorii, piticii si uriasii

Piticii îi distrug pe vrajitori. Vrajitorii îi distrug pe uriasi. Uriasii îi distrug pe pitici. Participantii se împart în doua grupuri egale si fiecare grup decide ce sa spuna (la unison) celuilalt grup. Dupa convenire, cele doua grupuri - fata în fata si în acelasi timp - îsi striga optiunea. Daca ambele sunt la fel (de exemplu: “piticii” – “piticii”), jocul se reia; daca nu, cei care îi "distrug" pe ceilalti trebuie sa prinda pe careva din grupul opus, fugind spre ei. Acestia fug si ei la rândul lor, în sens opus - încercând sa-si schimbe partea; atunci (când au trecut de grupul “agresiv”), ei sunt în siguranta. Cei capturati vor face parte din grupul care i-a prins. Jocul se reia pâna când un grup se dizolva complet. Este un joc de energizare si îndemânare, care solicita fizic participantii.

Z nu încheie alfabetul

Este o activitate de creionare a portretelor câstigatorului si pierzatorului în societate. Participantii identifica pe cei “buni” si pe cei “rai”, plus cauze ale discriminarii si prejudecatilor - în functie de dezvoltarea personala. Ei vor însirui caracteristicile esentiale pentru elaborarea portretelor. Participantii se împart în doua: o parte pentru lucrul asupra câstigatorului, o parte pentru lucrul asupra pierzatorului. Ei vor lucra separat asupra:

- nivelului (social si economic)
- educatiei
- profesiei (ocupatiei)

? obiceiurilor
? timpului liber
? opiniilor, ideilor, valorilor
? profilului familiei
? intereselor
? etc.

Ambele grupuri îsi concluzioneaza rezultatele si apoi si le prezinta reciproc, comparându-le si identificând principalele criterii ce le-au avut - aratând cauzele / radacinile factorilor ce fac diferenta. Grupul care a lucrat asupra câstigatorului va argumenta grupului care a lucrat asupra pierzatorului (si invers) ce rol confera societatea acestor pozitii si vor analiza posibilitatile ajungerii la situatia de câstigator / câstigator - vitala în comunicarea necesara rezolvarii unui conflict între parti (ce trebuie sa nu aiba sentimentul învinsului - pentru ca solutia sa fie acceptabila, ceea ce e mai mult decât compromisul).

Evaluare

Mai mult decât o estimare, evaluarea înseamna aprecierea activitatii de-a lungul desfasurarii ei, la sfârsitul ei si la un timp dupa ea. Evaluarea poate fi doar partiala (numai a unor parametri) si se adapteaza functie de acestia ori de momentul când se face. Evaluarea în sine este continua; evaluarea evaluarilor se poate concretiza printr-o relatare, raport, etc. (a activitatii). Iata câteva moduri practice de a evalua în grup:

Formularul

La sfârsitul unei întruniri, participantii completeaza în scris raspunsurile la chestiunile de evaluat (pentru impartialitate - punerea numelui semnatarului este optionala). În general, componentele (întrebarile) se refera la:

? atitudinea globala si personala a participantului - fata de întrunire - pe o scala gradata (de la rau la bine)
? cel mai bun moment al întrunirii
? cel mai rau moment al întrunirii
? ce ar trebui
? ce nu ar trebui sa...
? nevoi...
? viitor (recomandari)
? altele

Chestiunile de evaluat sunt dinainte pregatite pe formulare de catre organizatori si vizeaza cu grija ceea ce-i intereseaza.

Barometrul

În timpul activitatilor, facilitatorii explica participantilor ca au de indicat pe o plansa comuna sentimentele lor fata de cele ce se petrec; aceasta plansa este afisata la locul întrunirii si e conceputa ca "barometru" al activitatii (uzual se consemneaza punctual un joc - daca sunt practicate mai multe, o zi - daca e vorba de o întrunire lunga de mai multe zile, etc., în acest sens fiind si plansa intitulata). Participantilor li se indica de catre facilitatori ca partea superioara a ei reprezinta:

? stare foarte buna
? împlinire
? sentiment pozitiv

fata de activitatea / ziua reprezentata prin respectiva plansa; partea de jos a plansei reprezinta:

? stare proasta
? nemultumire

? sentimente negative

fata de activitatea / ziua evaluata. Participantii sunt invitati sa-si treaca prenumele pe plansa corespunzator situatiei lor relativ la jocul / ziua respectiva. Plansele sunt pregatite de facilitatori având desenate vertical un termometru indicând de la 0 (înghet) la 100 (fierbere) sau procente (de la 0 la 100) ori un peisaj legat de locul întrunirii (de exemplu o cladire cu mai multe nivele - participantii plasându-se de la fundatie pâna pe acoperis, munti cu vale si panta, etc. Plansa ramâne afisata toata durata - fiind un indicativ a starii grupului. Participantii - la încheierea întrunirii - pot prezenta celorlalti, pe rând, evolutia sau involutia lor pe plansele zilnice / jocurilor, explicând de ce au fost situati într-o anumita pozitie si nu în alta.

Cuvântul

Este o evaluare ce implica exprimarea (privind global întrunirea petrecuta) doar printr-un cuvânt! Se stie ca este foarte dificil de gasit în vocabular cuvântul ce sa "comprime" cât mai bine starea persoanei care îi rosteste - de unde si dificultatea dar în acelasi timp si amuzamentul acestei evaluari. Atentie: nu este totdeauna subiectiva! Procedura este:

? participantii se aranjeaza într-un cerc
? se face un tur al impresiilor cu aceasta evaluare printr-un cuvânt (conditia este ca participantilor nu le este permis a repeta ceea ce deja a fost exprimat - dar bogatia sentimentelor îi va ajuta sa faca fata acestei provocari)
? facilitatorii vor nota cuvintele spuse de participanti (nu conteaza neaparat cine a zis ce, ci suma lor), recapitulând în final evaluarea prin citirea succesiva cu voce tare a celor exprimate

Copacul

Este o evaluare dinamica, în care participantii vor arata prin pozitiile ce le iau atitudinile lor fata de chestiunile propuse. Pentru aceasta este necesar un spatiu fara obstacole, în centrul caruia se plaseaza facilitatorul. În caz ca aria de desfasurare permite, acel loc central poate fi:

? un arbore
? un stâlp
? o coloana
? etc.

Participantilor - dispusi în jur - li se explica modul de evaluare: locul central reprezinta procentul de 100%, bun pozitiv, s.a.; marginile spatiului din jur - cât mai departe de locul central - reprezinta 0%, rau, negativ, s.a. Facilitatorul da citire - cu voce tare - listei întocmite în prealabil cu chestiunile de evaluat. Pe rând (pe masura ce sunt prezentate), participantii sunt invitati ca - în acelasi timp - sa se pozitioneze functie de estimarea pe care o au, în spatiul dat. Elementele de evaluat sunt citite rar - astfel ca participantii sa aiba timp sa se deplaseze (eventual fugi) pentru a-si alege pozitia considerata referitoare la acestea; fiecare trebuie sa se vada cu fiecare, grupul putând aprecia asa ce opinie generala este în legatura cu ce se evalueaza. Acestea (elementele de evaluat) pot fi de exemplu: programul, vremea, pauzele / timpul liber, jocurile / atelierele, mâncarea, cazarea / conditiile, facilitatorii / organizatorii, grupul / ceilalti participanti, fumatul, amuzamentul, regiunea, etc.

Colturi

Evaluarea pe colturi este dinamica, participantii plasându-si corpurile într-un perimetru delimitat în 4 colturi. Fiecare colt reprezinta ceva:

? împlinire
? întelegere
? confuzie
? dezamagire

Acestea sunt afisate în colturi fiind scrise pe câte o coala de hârtie - astfel ca sa fie bine vizibile. Facilitatorul cere participantilor sa se aseze pe laturile perimetrului, functie de simtamintele pe care le au fata de întrunirea ce se evalueaza. Daca grupul este compact pe una sau doua din laturile perimetrului, atunci aceasta arata o anumita coeziune a grupului. Desigur ca spatiul desfasurarii acestei evaluari trebuie sa fie deschis, astfel încât toate laturile sa poata fi vazute.

Dinamica

Evaluarea statica (prin formular, discutie, etc.) poate fi facuta mai atractiva - daca grupul este dinamic ori facilitatorul considera ca e necesara introducerea acestui fel de evaluare – în care formularele pot avea grafice de completat, casute de bifat (cu mai multe variante de raspuns oferite) sau desenate unele fete stilizate:

? zâmbitoare
? neutre
? triste

În cazul lipsei unui spatiu adecvat pentru copac, evaluarea pe colturi, etc., se poate folosi un culoar doar, participantii fiind invitati sa opteze spre capetele acestuia, însiruindu-se între bun (într-o parte) si rau (în celalalt capat) - conform elementelor ce sunt citite de facilitatorul plasat în mijloc. Daca spatiul este restrâns, participantii - situati chiar pe locurile lor - îsi pot exprima opiniile fata de elementele de evaluat prin:

? saritura (la bun)
? stat (la neutru)
? asezare (la rau)

Colectiv

Lucrul cu un grup mare nu este totdeauna usor - mai ales când sunt de analizat elemente la care toata lumea sa contribuie; de aceea, o modalitate frecvent utilizata este împartirea participantilor în grupulete care sa lucreze separat, pe ateliere. Facilitatorii pot cere tuturor grupuletelor sa procedeze la acelasi fel de evaluare ori sa le dea chestiuni specifice (diferite între ele) - de evaluat; o alta posibilitate este de a lasa liber grupului alegerea felului si continutului evaluarii. Necesar este ca la sfârsit sa se produca în plen (grupul reîntrunit) rezultatele lucrului separat - astfel ca toate celelalte grupulete sa aiba cunostinta de cele petrecute în fiecare dintre ele. Facilitatorii pot sau nu asista grupuletele. Constituirea grupuletelor genereaza în sine un fel de evaluare: ele pot fi foarte mixte (alcatuite din participanti de profile foarte diverse) ori structurate functie de unele caracteristici comune ale participantilor:

? numai baieti si numai fete
? de aceeasi nationalitate
? din aceeasi localitate / judet / tara
? etc.

*

Evaluarea practic înseamna mult mai mult decât aceste 7 moduri prezentate aici. Majoritatea problemelor relevate prin evaluare influenteaza randamentul comunicarii. (Cunoasterea contribuie la clarificarea unor reactii - pentru a nu fi inadecvate, adica nepotrivite, deci ineficiente). Cel mai important factor este calitatea, aflata într-o relatie foarte strânsa cu gestiunea resurselor umane - deci atitudinea si comportamentul. Daca joci rolul facilitatorului, în activitatile de comunicare esti câteodata în postura a ceea ce este mediatorul de conflicte...Evaluarea comunicarii este totdeauna inclusa în evaluarea conflictului!

Referinte

Afirmatiile din aceasta parte a lucrarii (plus jocurile) se bazeaza – mai mult sau mai putin – si pe studii / practici ale: Abdul Saliba, Adam Martynowcz, Adnan Salman, Adonis Vlanos, Adrian Baican, Adrian Gaza, Adrian Gavruta, Adrian Neculau, Adrian Petelean, Adriana Alexa, Adriana Calin, Adriana Radan, Adrienne Englert, Agnes Delmand, Agnes Knabe, Alain Massen, Alain Moretto, Alain Roy, Alana Lentin, Albert Reiterer, Alena Sabelova, Alenka Bregant, Alessandro Vaiarelli, Alessia Salinetti, Alex Dudu Bogdan, Alex Faruggia, Alexander Gilvej, Alexandra Dorca, Alexandra Pascalidou, Alexandre Kazakevitch, Alexandru Ciobanu, Alexandru Khala Popescu, Ali El Baz, Ali Erel, Alin Gorscovoz, Alina Borovic, Alina Vasilicik, Aline Rigaux, Allan Pease, Amal Kadifa, Amanda Quigley, Amanda Wardrope, Amel Efendic, Amelie Jullien, Ana Baran, Ana Stoica, Anca Mândru, Anda Baloseanu, Andonis Sgardelis, Andre Colomer, Andrea Sorosanszki, Andreas Huber, Andreas Saliba, Andre-Jacques Dodin, Andre Kamenshikov, Andrew Kakabadse, Andrey Ozharovskii, Angelika Mala, Aniko Eipl, Anke Bahl, Ann Frisell, Anna Konovalova, Anne-Marie Faradji, Annette Scerri, Annick Longo, Antal Kiss, Anthony Kolankiewicz, Anthony Tournas, Antje Rothemund, Antonela Tasoti, Antonia Villusz, Antonina Taranovska, Antonio Bustinza, Aras Balciunas, Arina Eryomina, Arjen Bos, Arnau Funes, Artem Khorunzhiy, Arzu Abdullaeyeva, Asberg Johan, Astrid Zipfel, Atieh Saliba, Atilla Vurgun, Audrey Vogel, Aurelia Munteanu, Aurica Mânzatu, Aysu Shakir, Babel Rizko, Balazs Miskolczi, Barbara Gill, Barbara Lakatos, Bas Auer, Bea Martinez, Beata Petes, Beate Splett, Beatrix Lux, Bengt Person, Bennedict Sidhu, Berat Ramadan, Berina Hamzic, Bernard Donoghue, Bertrand De Villeneuve, Beth Cieleski, Bjorn Vilhalmsson, Bogdan Chetreanu, Bogdan Popovici, Bogdan Seicean, Bogumil Luft, Bohumil Voprsalek, Boyka Evtimova, Branko Komadina, Brigitte Ludmann, Brigitte Renaud, Bruno Goffi, Bruno Wurtz, Budah Arud, Burbuqe Hana, Callum Farquhar, Carl Backman, Carla Allende, Carla Pianura, Carlos Picher, Carlos Romero, Carlotta Sanchez, Carmen Aguiar, Carmen Iacob, Carmen Mierlusca, Carol Howard, Caroline Davies, Casian Popoviciu, Caterina Nicolae, Catherine Murphy, Catherine Prendergast, Calin Pavel, Calin Rus, Catalin Mirea, Catalin Zamfir, Catalina Leu, Cecilia Sevillano, Charles Andrew, Charles Barnard, Charles Gilroy, Charlotte Nicholls, Charlotte Sundstrom, Chiazim Baer, Christian Dekeyser, Christian Koutzine, Christian Scharf, Christina Aebischer, Christine White, Christoph Lemke, Christophe Becker, Christopher Young, Cinzia Bolognesi, Claire Loftus, Claire Morris, Claude Cahn, Claudia Mazzucato, Claudiu Dolot, Colette Morichard, Corado Debernardi, Corinna Kirschstein, Corinne Grassi, Cornel Rednic, Corneliu Coposu, Corneliu Popeti, Cosmin Turlea, Costel Vasile, Craig Harrison, Craciunita Mohan, Crina Lazar, Cristian Gama, Cristian Nazare, Cristiano Picco, Cristina Carajie, Cristina Nica, Cristina Paun, Cristina Pop, Dacian Aluasiu, Daciana Ivan, Dalila Boubaker, Damaris Donate, Dan Nicolaescu, Dana Cobasnian, Dana Lupu, Dana Puscasu, Dani Chanine, Dani Saliba, Daniel Balaci, Daniel Constantinescu, Daniel Mescheryakov, Daniel Tarschys, Daniel Zaidam, Daniela Berti, Daniela Damian, Daniela Radic, Daniela Stetcu, Daniela Venezia, Daria Propenko, Darius Borovic, David Armada, David Clicheroux, David Degreaux, David Francis, David Gvineria, David Xavier, David Zywietz, Decq Silva, Deepak Naik, Demeterio Gomez, Denise Fuchs, Dennis Wicox, Devi Appadoo, Diana Dumitrescu, Diana Groo, Diane Evans, Diane Nallet, Dilal Uddin, Dimitras Panayote, Dimitruij Gorbatshev, Dirk De Vilder, Ditmir Bushati, Dmitry Aseyenkov, Dmytro Groisman, Dobromira Paslieva, Doina Cornea, Doina Popescu, Doina Tibu, Dominique Arnand, Dominique Elsig, Donatella Rostagno, Dora Rizko, Dorel Ungureanu, Dorin Marian, Dorottya Pikethyne, Dragos Constantinescu, Dragos Oncescu, Dubravka Dujmovic, Duccio Scatolero, Dunia Fallgren, E.M. Rogers, Earl Planty, Ecaterina Vrasmas, Edit Komoroczkine, Edit Levay, Edmond Roman, Eduard Kupferberg, Ekaterina Chtchourova, Eleanor Kinross, Elena Biro, Elena Lewis, Elena Strazde, Elena Uzun, Eleni Stamelou, Elizabeth Kasa, Elke Sabiel, Ella Sprung, Ellis Arwell, Elly Hargreave, Elma Pilav, Elpida Vasiliou, Els Van Mourik, Elvedin Aslani, Emese Kovacsne, Emil Constantinescu, Emil Gama, Emilie Lewis, Emilija Kusakatova, Emoke Horvath, Ene Dardu, Enzo Carella, Enzo Femia, Erazm Ciolek, Eric Villareal, Erika Erdei, Erika Komon, Ermira Shiroka, Erzebet Kovacs, Esteban Clemente, Esther Hookway, Eugen Gain, Eva Bartucz, Eva Csernusne, Eva Madai, Eva Mazan, Eva Szabo, Eylem Certel, Eymel Aydin, Eyrun Gunnarsdottir, Fadi Saliba, F.S.

Perls, Fanney Karlsdottir, Farid El Mouichini, Federica Brunelli, Federica Mogherini, Felipe Morales, Fernando Paisan, Fero Safarik, Ferreira Martinez, Fidelma Joyce, Figen Unsal, Filipa Ramirez, Florence Gazagnes, Florentina Hornet, Florentina Marinescu, Florin Calin, Florin Risipitu, Fran Flint, Francine Meyer, Francis Bauwelinckx, Francis Garcia, Francisco Carreiro, Francisco Marques, Franco Marziale, Francois Bunner, Francoise Bayenet, Francoise Claudel, Frank Samay, Frank Tyger, Frantz Muller, Frederico Suarez, Frederique Bouchery, Gabor Halmai, G.K. Chesterton, Gabriel Serrano, Gabriela Leu, Gabriela Minda, Gabriela Oanea, Gabriela Savescu, Gabriele Frezza, Gabriella Palotai, Gaelle Allauren, George Flessas, Georges Rosenberg, Georgieva Snejka, Georgina Bachurova, Georgina Price, Gergana Koleva, Giacomo Filibeck, Gilberto Scaramuzzo, Ginny Lunn, Gisela Ayala, Gloria Gregorio, Gorana Abadzic, Guillem Areste, Guillermo Deisler, Gular Ahmadova, Gunes Seldag, Gyorgyi Toth, Hanna Chamon, Hanne Greve, Harry Bercher, Havard Ovregard, Heather Stabler, Helena Cornelius, Helena Mannikko, Helene Tran, Hendrik Otten, Henrik Enell, Henrike Eisfeld, Hilde Morjean, Horea Chindlea, Howard Blauvelt, Hristo Hristozov, Iasmina Martin, Igor Grosu, Ilaria De Vanna, Ildiko Dezsi, Iliev Eugeniev, Ilie Sopivnic, Ilina Radoslavova, Ilir Dugolli, Imola Miszlai, Ines Pereira, Inete Ielite, Inga Pelsa, Inga Varenikaite, Inge Stuer, Inger Stenseth, Ioan Muresan, Ioan Oancea, Ioana Dârjan, Ionel Fâsie, Ionel Ion, Irena Dawid-Olczyk, Irene Jansen, Isabel Xavier, Ismet Tekerek, Istvan Azakosi, Iulia Farcas, J.C. Warner, Jaana Koskinen, Jaana Nurminen, Jacqueline Morineau, Jacques Chevalier, Jafar Karimov, Jakob Abdelahad, James Cobley, Jan Cannaerts, Jana Koncosova, Jana Slobodova, Jana Tikalova, Jana Volna, Jana Wustenhagen, Janete Matosa, Janis Koulizakos, Jasmin Jasarevic, Jean bedros, Jean Bergeret, Jean Bresson, Jean Hurstel, Jean-Philippe Restouiex, Jean-Pierre Saliba, Jeno Matis, Jens Pors, Jesper Holst, Jessica Bockler, Jessica Sheridan, Jim Murdoch, Jimi Makdesi, Jimmy Beaupin, Jo Claeys, Joachim Leonard, Joaguim Nunes, Joan Coxon, Joanna Razniewska, Joanne Plant, Joe Matusiak, Johan Sjolander, Johanna Titola, Johannes Kratzsch, John Anelli, John Connor, John Fiske, John Hall, John Lis, John Martin, John O'Regan, John Selby, John-Paul Upton, Jonquil Davies, Jordi Gomez, Jorge Palma, Jose Hernandez, Joseph Angotti, Joseph Chetcuti, Josip Petrac, Joss Bewer, Josup Burustc, Judit Karsai, Judit Sos, Judith Jones, Judith Lichtenberg, Juliana Kovacs, Kamel Lecheheb, Karim Oualhaji, Karin Cejna, Karolina Vrethem, Katalin Lerch, Katalin Magyar, Katalin Popov, Katarina Ruzovicova, Katarina Saradinova, Kataryzna Bulawick, Kate Fearon, Kate Palser, Katelyn McKeown, Kati Haschert, Kati Rosenberg, Kevin Rowe, Kim Alfano, Kirit Mistry, Klara Gaskova, Klara Kovacs, Konstantin Leonov, Kresten Reniers, Kris Ceustermans, Kristian Nielsen, Kristof Verluyten, Kurt Faller, Lani Parker, Lars Nyctelius, Laszlo Arany, Laszlo Hertmann, Laszlo Micsko, Laszlo Papai, Laura Miclau, Laura Sanderson, Laura Selby, Laurentiu Soitu, Lawrence Appley, Lazar Vlasceanu, Lazarica Marinescu, Leonid Kelim, Lia Cosma, Liam Scanell, Lili Berdejd, Lilia Semotchkina, Lisa Connolly, Lisbeth Jorgensen, Loic Douard, Loredana Dospinescu, Lorenza Ticli, Lotte Leicht, Luba Pavolova, Luca Lupoli, Lucia Cernakova, Lucija Popovska, Lucretia Kiss, Lucyna Kozlowska, Ludmila Gorchakova, Ludvigs Lavrikovs, Luigi Infantino, Luis Carvalho, Luisa Fernandez, Luiza Dumitras, Lutz Heer, Luz Domingos, Lydia Ubachs, Lynne Chisholm, Maggie Paterson, Maggie Tschirhart, Magnus Bjork, Mandy King, Manfred Seywald, Marc Bertrand, Marcel Mihnea, Marco Petrucci, Marcos Andrade, Marek Kohutik, Marek Machaya, Margaret Hambly, Maria Aira, Maria Bakalova, Maria From, Maria Garcia, Maria Gjerstaad, Maria Hankova, Maria Koutatzi, Maria Macher, Maria Perez, Maria Tenyine, Mariana Costin, Mariana Gâsca, Marianna Majoros, Marija Durdeic, Mario D'Agostino, Marios Laou, Marios Michaelidis, Marius Cazacu, Mark Fullbrook, Mark Klobunik, Mark Taylor, Marko Knudsen, Markus Dilley, Markus Schoretits, Marta Bivand, Martina Ivakova, Mary Flynn, Massimo Pronio, Massimo Volante, Mathew Fleggson, Mathieu Guilonniere, Mauro Battuelo, Max Scheugl, Maxim Markovsky, Melchior Franke, Melinda Dandui, Meral Duran, Meredith Belbin, Mette Larsen, Michael Guet, Michael Kirchhof, Michael Kunczik, Michael Lexander, Michalis Siposis, Michele Galzi, Miguel Demeter, Miguel Fernandez, Mihaela Boariu, Mihaela Contrasiu, Mihaela Dobrescu, Mihaela Mârzoca, Mihaela Moraru, Mihaela Ungureanu, Mihai Bosneanu, Mihai Catau, Mihai Milcu, Mihai Predescu, Mikhail Kojoukhovski, Mikko Vainio, Milada Hasmundova,

Milena Stateva, Mirabela Chis, Miranda Haka, Mircea Ciumara, Mircea Rezan, Miriam Lexmannova, Mirko Vaupotic, Miroslav Gabris, Mirsad Potura, Mohammed Dhalech, Mohammed Haji Kella, Mojca Makovac, Moktar Benaouda, Mona Kanaan, Mona Stoiov, Monica Badiceanu, Monica Larruy, Monica Tola, Monika Luncan, Monika Madai, Morag Smith, Mugurel Stan, Nadia Banno, Nancy Olson, Narcisa Ghiurtan, Natalia Kusnierikova, Natercia Martins, Nathalie Benezet, Nato Gjerstad, Nemeth Zsolt, Nicolae Petrusie, Nik Paddison, Nikola Filipovski, Ninos Issa, Nishio Hatsuki, Nordine Tahraoui, Norman Green, Oana Mândru, Octavian Istoc, Octavian Vlad, Olesia Ryabushka, Olga Gutu, Olga Schtokman, Olga Tabakova, Olgica Gacovska, Olgierd Annusewicz, Oliver Colvile, Olivier Chapron, Orlagh O'Sullivan, Ormos Katalin, Ovidiu Moldovan, Ozgur Akdag, Pal Barkoczy, Pamela Martinez, Pantelimon Golu, Paola Amatteis, Paola De Angelis, Paola Mancini, Paolo Bernasconi, Paolo Caselli, Pascale Hanquet, Pascale Marissiaux, Pat Canning, Pato Gjerstad, Patricia Pereira, Patrick McColgan, Patrick Penninckx, Patrick Sevcik, Patrick Welfringer, Pau Solanilla, Paul Hendrick, Paul Secord, Paula Sweeny, Pavel Khatsuk, Pavel Muresan, Pedro Barroso, Peter Csuk, Peter Drucker, Peter Ferencz, Peter Finnie, Peter Lauritzen, Peter Prior, Peter Smith, Peter Wootsch, Peter Zagorov, Petra Morvay, Petra Wefels, Phil Dunn, Philib Ado, Phillip Ault, Pilar Lacruz, Pirjo Kettu, Piotr Januszek, Radu Munteanu, Radu Vasile, Rahul Singh, Ramona Actis, Ramona Cosma, Ramona Petrescu, Ramzi El Kadni, Rebecca Daniels, Reet Kost, Reiner Kurz, Relano Mertixell, Remus Bacanu, Remus Opris, Rene Babela, Reves Gadinho, Rick Schutze, Ricky Molari, Rijk Van Ark, Rimano Makdesi, Rita Teles, Roger Johansson, Ronald Linden, Robert Beasley, Robert Felix, Robert Inanuglu, Robert Nemeth, Robert Sarnoff, Roger Tomico, Roman Jakobson, Roman Juriga, Roman Turcanu, Roman Wiborski, Roseline Etienne, Rossitsa Dimitrova, Rudolf Walther, Rudolfne Szakacsi, Rui Gomes, Sabina Peculea, Sabine Bogemans, Sabine Van Migen, Said Rabhi, Said Taleb, Salim Tariz, Sam Smith, Sandra Guja, Sanela Golubovic, Sarah Roman, Saul Gellerman, Scott Ratzan, Scott Routledge, Sebastian Hentsch, Serdin Muctat, Sergej Kazarionv, Serghei Kordonski, Sergiu Musteata, Sever Putin, Shadon Makdesi, Sheree Golding, Shoshana Faire, Silvia Bicenco, Silvia Herrera, Simon Petermann, Simon Stevens, Simona Drenik, Simona Ilias, Simona Magdin, Simona Palean, Simona Staicu, Simona Sult, Sissi Rizko, Slaven Letica, Slawomir Sirocki, Sofiko Shubladze, Sofia Barral, Sointu Soumenrinne, Soledad Maurandi, Sonia De Blasi, Sonja Mitter, Sonke Beiss, Sorana Greucean, Soriha Kerroum, Sorin Laslo, Sorin Luntraru, Sorin Predescu, Speranta Bacanu, Stanislava Stancheva, Stefan Bartanusz, Steffen Wesener, Stephan Kruger, Stephen Gilbert, Stephen Harte, Sue Evans, Susana Merces, Susanna Kruger, Susie Morgan, Suzanne Coleman, Suzanne Jones, Svetlana Davyda, Sylvie Glassner, Stefan Chisu, Stefania Fieraru, Tamas Barasz, Tamas Hollo, Tamulenas Sarunas, Tania Videira, Tariel Hassan-Zade, Tarik Pehlivan, Tatiana Kiseyova, Tatiana Sabelinikova, Tatyana Alamuradova, Teddy Goitom, Teemu Miettinen, Teodora Balan, Teresa Cunha, Teresa Figueiredo, Tereza Charvatova, Thomas Carraud, Thomas Kempner, Thomas Tichelmann, Tibor Horvath, Tibor Toro, Ticu Placinta, Tobias Flesenkemper, Tomas Jankunas, Tunde Kajari, Vahe Yengibaryan, Valentina Morodan, Valerian Tibu, Valon Xharra, Vasile Mihaila, Vasilios Giannakpoulos, Vassil Hristov, Vera Valentina Duarte Martins, Verena Taylor, Verginica Martin, Vernes Cosic, Vic Drennan, Victor Popov, Victoria Shau, Viktoria Lakatos, Viktoria Molnar, Viorel Zoicareanu, Virgil Lemeny, Vitali Kyurkchu, Viviana Costin, Vladana Vaskova, Vladimir Misijuk, Volodymyr Golovan, Vougar Imameliyev, Walter Bleiziffer, Warren Agee, Wendy Thomson, Wilfrid Kerntke, Wilson Mizner, Wima Farzan, Yael O'Hana, Yagmur Kanbas, Yaroslav Susky, Yasmina Chekkat, Zamfir Cheveresan, Zeljko Gradascevic, Zenko Magoss, Zita Kocis, Zsuzsanna Kollar, Zsuzsunna Szelenyi, Zunic Predrag, Zuzana Dubova si multi altii, anonimi.

MEDIEREA

Cadru **91**

Criza **92**

Conflictul **93**

Acordul **95**

Mediatorul **96**

Confirmarea **97**

Partile **98**

Rezistenta **100**

Dezordinea **101**

Controlul **104**

Câstigul **105**

Argumente **107**

Concept **108**

Pasii **110**

Fazele **111**

Procesul **113**

Scopul **114**

Nevoia **115**

Deontologie **116**

Tratare **118**

Principii **119**

Filozofia **120**

Natura **123**

Violenta **124**

Conditii **125**

Spatiul **127**

Forma **128**

Limbajul **130**

Rolul **131**

Continut **133**

Expresia **134**

Sacrificiul **136**

Victimele **137**

Vibratia **138**

Exemple **140**

Reflectii **145**

Mediere / negociere **149**

Cazuri **151**
A - Z **152**

MEDIEREA

Cadru

Mecanismul medierii este universal; în lume sunt practicate mai multe forme ale medierii - functie de tipul conflictelor si mediul lor, existând unele asa-zis modele (australian, american, german, etc.). Pe glob, sistemul medierii este cel ce ajuta în plus cetatenii, aplicarea maxima fiind în America Latina. O mediere europeana nu exista dar pe plan mondial - statistic - modelul "francez" de mediere are cel mai înalt procent de reusita (80%) în solutionarea conflictelor; în continuare ne vom concentra asupra sa, prezentându-l cu aspectele lui pozitive si negative, concluziile ramânând cititorului:

Medierea ofera acceptarea realitatii diferitelor grade de violenta si este o întâlnire cu cel mai dificil lucru din viata - dezordinea; urmareste descoperirea fiecaruia dintre noi prin expresia "suferintei" traiului. (Violenta apartine fiecaruia; deseori se întâmpla în interiorul constiintei. De aceea este necesara depasirea conflictului interior; nerealizarea acestui fapt si întoarcerea la situatia când doua parti sunt în conflict nu se rezolva trecând responsabilitatea în sarcina celeilalte parti pentru a solutiona problema).

Medierea este o cale în care fiecare pas se integreaza în viitor, unde memoria joaca un rol important - spre abordarea responsabila - la nivel mental, a identificarii sinelui. Medierea este un instrument care poate fi învatat lent (în timp), de constructie a pacii interioare si în jurul persoanelor - pentru ca un conflict este totdeauna o problema de emotii.

Medierea este o împartasire a realitatilor întâlnite si exprima reflectia sentimentelor (ca o oglinda), a elementelor simtite, nu gândite. Medierea este un proces care dezvolta posibilitatea substituirii altei persoane si preluarii sentimentelor, în mod neutru, fara judecarea sau impunerea unei viziuni, prin acceptarea evolutiei celuilalt, conferind demnitate si respect.

Medierea unui conflict dureaza minimum 2 ore, de-a lungul ei "jucându-se":

- rolul "oglinzilor"
- comunicarea partilor
- rolul "mastilor"

reactiile de multe ori ale partilor în conflict datorându-se "atingerii" (ranirii) celuilalt, pericolul nefiind exprimarea suferintei, ci construirea "zidului" cu mediatorii; de aceea, eliberarea este buna, abordarea prin mediere ducând la descoperirea radacinilor conflictului si aflarea raspunsurilor (care se gasesc în acesta!). Partile în conflict "primesc" solutia din acesta; ele nu trebuie sa caute rezolvarea în afara lui. ("Cautarea" nu duce la nimic, ci doar rataceste întâmplator). Mediatorii doar faciliteaza dialogul pentru declansarea mecanismului.

Medierea are 3 faze:

- teoria (la început), când fiecare explica subiectul
- confruntarea (criza), când este acceptata suferinta
- transformarea, când sunt induse sentimentele / emotiile

Medierea se efectueaza totdeauna de catre o comisie de minim 3 persoane, cu functiile principale de a:

- primi / introduce partile conflictuale în mediere
- rezuma conflictul conform prezentarilor partilor conflictuale
- reflecta emotiile celor implicati

în cadru organizat, fata în fata cu partile în conflict.

Obiectul conflictului este ca vârful unui aisberg. Medierea se concentreaza în întelegerea partii submerse a "aisbergului", prin 3 pasi importanti - de la soma (instinct), prin psihic (emotii), la absolut (spirit).

Rationalitatea medierii este un fapt permis în proces, pentru ca e un spatiu al autonomiei fiecaruia. Pentru întelegerea medierii, în aceasta lucrare sunt propuse câteva simulari de cazuri, în care participantii se vor substitui pe rând celor 3 pozitii necesare:

? mediatori
? parti în conflict
? observatori

Scopul medierii nu se doreste a fi rezumat la discutii despre ea, ci la aplicarea prin actiuni de mediere (etnice, sociale, politice, etc.) efective în comunitati - la nivelele considerate de catre utilizatori.

Criza

Medierea este o lume a dialogului. Criza este o ruptura a dinamicilor si echilibrelor, o pierdere a reperelor si a normelor. Criza si conflictul sunt distincte (si pot fi comparate). Câteva caracteristici ale crizei o prezinta ca o:

? experienta bulversanta care îi atinge pe actori (suferinta colectiva)
? ruptura a sistemelor de reprezentari (antrenând atitudini de retragere si repliere)
? înfruntare a fortelor antagonice (fara mediere)
? încremenire (imaginara)
? s.a.

Criza afecteaza sentimentul de identitate si modifica raportul cu lumea - inclusiv relatiile - rasturnând modurile de adaptare si destructurând personalitatea, cu repercursiuni pâna la izolare si incapacitate.

Criza este o experienta a carei complexitate ascunde mecanisme diferite, cu efecte diverse si cauze multiple. Criza este si un instrument de cunoastere, pentru ca dezvaluie refularile si reprimarile; modul de interventie variaza în functie de:

? situatie
? moment
? natura

conduita de degajare fiind rationala. În fapt, criza este o profunda re-evaluare. Experienta actorilor, plina de:

? surprize
? perturbari
? incertitudini

este întotdeauna asociata cu sentimente de neînțelegere, nesiguranta si teama de un rezultat catastrofic. Interventia în criza este tot o criza - dar "controlata" (ea nu vizeaza explicarea, ci sesizarea modurilor de a trata evenimentele).

Criza este perceputa ca inversiunea radicala si brusca a unei stari normale de echilibru continuu; este o ruptura în dinamica - ce sufera o "revolutie". Adeseori face ca actorii prinsi în ea sa para a fi dintr-o data lipsiti de bazele obisnuite de:

? decizie
? informatie
? criterii
? referinte

când nu mai stiu cum sa masoare acumularea de elemente pe care criza le elibereaza. Adoptarea de noi reguli, aportul unor noi elemente, clarificarea obiectivelor si a scopurilor, sunt factori de reluare a activitatii si de reînnoire.

Schimbarea si criza sunt de asemenea distincte (dar pot fi comparate): criza este o schimbare care depaseste capacitatile de adaptare. Printr-o anvergura de mare extensie a schimbarii, se sporeste riscul de a ajunge la o criza.

În raport cu timpul, criza se înscrie prin aparitia brusca - atunci când "explodeaza"; dar la iesirea din criza, nu toti actorii vor avea aceleasi perspective despre ea. Totusi, criza are o istorie - cel putin se pot distinge un "înainte", "în timpul" si "dupa". În declansatorul ei (semn vizibil al unui antagonism) se disting:

? invalidarea partenerului
? inconfortul
? tensiunea

Criza indica o fragilitate sau o rigiditate iar dupa criza, este vorba de o mutatie. Cererea de interventie în criza se prezinta cel mai adesea ca un apel de usurare a unei suferinte legate de pierderea de sens. Cerând ajutor, actorii sociali spera sa regaseasca un sens în sine, exterior persoanelor si existând dincolo de ele; criza necesita un travaliu de descompunere a modelelor interiorizate - sistemele defensive care permiteau anterior legatura aflându-se în dificultate.

Criza "contamineaza": ea afecteaza un echilibru pe care, cu cât este mai profunda, cu atât îl ameninta mai tare. Interventia în criza este o reconstructie prin analiza; acest demers va permite actorilor sa-si reînsuseasca elementele care sustineau procesul critic si nu vizeaza explicarea, ci întelegerea - cu miza de a pune în relatie ce se întâmpla cu modul de tratare a evenimentelor. Tot ce se întâmpla – de la lucrul cel mai mare pâna la cel mai mic – se întâmpla în mod necesar … (Sunt abordate reprezentarile, pozitiile si afectele asociate crizei, deci se creeaza conditiile unei repozitionari prin reînnoirea reprezentarilor).

Anumite procese favorizeaza o degajare din criza:

? folosirea de cuvinte care au sens pentru fiecare parte aflata în criza
? încheierea unui compromis între fidelitatea fata de logica anterioara si noi semnificatii
? transferul contradictiilor prin asumare - refacând legaturile de colaborare
? chestionarea imaginii acordate prin eliberarea de energii - ca reinvestitii în realitate
? s.a.

Uneori, a nu întelege de unde vine durerea este mai amar decât a o simti. În situatie de criza, simbolicul este întunecat de pulsional si de un imaginar încremenit care mascheaza si împiedica dialectizarile. Îndepartarea suferintei face loc re-aparitiei dorintei - si astfel se iese din criza. Încheierea crizei duce la noi cereri, cu dimensiuni excluse pâna atunci; se opereaza schimbari în întelegerea si viziunea de sine, a relatiilor si a contextului. (De vreme ce lucrurile nu se întâmpla cum vrem, trebuie sa le vrem cum se întâmpla).

Traversarea crizei este urmata de usurare. O activitate comuna poate interveni din nou când actorii îsi regasesc repere, cu senzatia ca procesul de ruptura al crizei a fost o miscare nu numai de distrugere (crispare asupra vechiului), ci si o experienta de refacere a valorilor.

Ce îi este usor omului? A da sfaturi altora. Si ce îi este greu? A se cunoaste pe sine. Cunoasterea sufletului este cunoasterea suprema … În multe privinte, nu e buna spusa: "Cunoaste-te pe tine însuti"" ci ar fi mai de folos "Cunoaste-i pe ceilalti". (Noi descoperim în noi însine ceea ce ne ascund ceilalti si deseori recunoastem în ceilalti ceea ce ne ascundem noua însine).

Conflictul

Omul se masoara pe sine atunci când se masoara cu obstacolul … O societate fara conflicte este - prin definitie - o societate utopica. (Mai ales trebuie observat omul la risc si de cunoscut cine e: caci abia atunci scoate el din fundul sufletului vorbe adevarate; "masca" e îndepartata si ramâne realitatea …). Potentialul agresiv si violent ce caracterizeaza individul si grupurile societatii actuale este

imposibil de ignorat. (Caracterul nu se schimba prin “povata”; apa – cât de încalzita – tot se raceste din nou …).

Conflictul poate fi considerat din punct de vedere comportamental ca o forma de opozitie care este centrata pe adversar (bazata pe incompatibilitatea scopurilor, intentiilor sau valorilor partii oponente - directa si personala), în care adversarul controleaza scopul sau intentiile dorite de parti.

Conflictele sunt diverse si omniprezente: etnice, religioase, comerciale, ecologice, cu autoritatile, politice, militare, internationale, de valori, între parinti si copii, între copiii unei familii, între soti, vecini, salariati, etc.

De obicei, în conflict omul nu acorda nevoilor celeilalte parti atentia pe care o acorda propriilor sale interese. Totodata, ele nu ar dura mult, daca “vina” ar fi numai a unei parti. Conflictele pot implica relatiile noastre cele mai intime sau interactiunile cele mai superficiale.

Conflictul este doar rareori static - el se poate schimba oricând. Uneori, putem sa-i schimbam cursul doar privindu-l în perspectiva. Conflictul poate deschide cai largi de schimbare sau ne poate incita sa ne implicam.

Semne ale conflictului sunt:

? tensiunea
? violenta
? neîntelegerea
? incidentele
? disconfortul

Conflictul se caracterizeaza prin:

? persistenta unei unitati sociale dorite, acceptate sau recunoscute
? un sentiment de incertitudine (compensat de recunoasterea pozitiilor adverse)
? recunoasterea unei teme comune
? existenta unor reguli reglatoare a legaturii sociale (ce fac posibile conflictul; în lipsa, partile sunt invadate de angoase arhaice de separare, excludere sau distrugere)

Un conflict îndelungat ajunge pâna la a “termina” complet resursele partilor - aceasta neînsemnând si rezolvarea lui!

Conflictul nu poate fi separat de mediul sau; el este mai ales un produs al competitiei intense: lupta pentru viata este ceea ce fiecare om are de înfruntat (este o lupta cu natura, cu altii, cu el însusi). Nevoia de a se întari pentru a supravietui este prima lui prioritate. În mediere, instinctul protejarii teritoriale este frecvent un element în conflict - nu atât ca spatiu geografic, ci ca spatiu moral, sinonim spatiului de viata.

Lupta este o notiune dinamica motivata de dorinta. Dorintele noastre sunt presentimente ale aptitudinilor care se afla în noi, solii a ceea ce vom fi în stare sa realizam. O fiinta umana fara dorinta este “moarta”; dar dorinta ne aduce în mod necesar fata în fata cu dorintele altora. Când doua dorinte coincid - este armonie; când ele sunt opuse, ar putea fi conflict. Conflictele apar când dorintele noastre sunt contrazise de ale altor persoane. Adeseori nu suntem constienti de forta dorintelor noastre - care actioneaza asupra noastra ca firele manipulante ale unui papusar.

Conflictul este peste tot: prima oara în noi însine, apoi cu altii. Încercarea de a-l localiza ne poate ajuta în a-l întâlni si trata. Conflictul este o forma de ruptura între o situatie anterioara acceptata si o propunere de înlocuire a ei. Tranzitia de la ordine la dezordinea produsa este ceea ce e numit conflict. El “erupe” când confruntarea cu cauzele noii stari (ca suferinta) devin prea evidente.

Uneori, pentru a depasi un conflict, sunt necesari 5 pasi:

? recunoastem conflictele
? recunoastem sentimentele
? ne dam seama ce vrem (interesele / dorintele / nevoile care sa fie satisfacute într-o situatie de conflict)
? producem idei (solutii pe baza carora partile sa poata obtine ceea ce doresc)

? punem planul în aplicare (gasirea solutiei de împacare si actiunea în spiritul ei)

Toate acestea cer timp, rabdare si întretinerea sperantei. Nu imediat intervin schimbari în comportament dar prin continua practica putem integra aceste abilitati în situatia noastra.

Acordul

Ce nu pot realiza doi oameni care sunt de acord? …

Acordul este o norma sociala care stabileste ce va primi si ce va da fiecare parte în cadrul unei conventii stabilita între ei. Acordul aplaneaza conflictul - datorita proeminentei perceptiei partilor si justitiei distributive (echitabile). În cadrul unei distributii juste, recompensele vor fi distribuite indivizilor proportional cu contributiile lor, violarea acestei reguli ducând la rezistenta si suferinta emotionala.

Un acord perceput ca injust nu are sanse sa fie stabil. Se considera ca un conflict solutionat în mod nedrept probabil ca a fost solutionat ne-adecvat. Sentimentul injustitiei poate da nastere la conflict iar conflictul poate produce injustitie.

Diferite tipuri de efecte induc diferite principii; astfel, oamenii orientati:

? economic - utilizeaza principiul echitatii
? spre solidaritate - utilizeaza principiul egalitatii
? spre afectiune - utilizeaza principiul necesitatii

Acordul este facilitat îndeosebi când o terta parte intervine: mediatorul poate facilita întelegerea de catre ambele parti a intereselor celeilalte si poate sugera posibile cai (de ajungere la un acord). Unui adversar îi va fi întotdeauna mai usor sa accepte solutia venita din partea unui mijlocitor - decât sa cedeze în fata celuilalt. Când relatiile dintre partile în disputa nu sunt prea grozave, este preferabil ca un mijlocitor sa intermedieze contactul.

Pentru un acord, rolul tertei parti nu trebuie subestimat niciodata - macar în determinarea adversarilor sa înceapa tratative; exercitarea puterii partilor prin intermediul unei terte parti reduce sansele declansarii unor reactii puternic negative ale lor si fac posibile conditiile de acord. (Prietenul îmi arata ce pot - dusmanul ce trebuie sa fac).

E greu sa "ataci" pe cineva care este de acord cu tine; nu este neaparat nevoie sa admiti orice ti-ar spune. Concentrarea este numai asupra situatiilor asupra carora este un acord. Solutionarea eficace a unui conflict se bazeaza pe punctele comune ale partilor; în acest sens, fiecare oportunitate trebuie exploatata.

Cuvântul-cheie într-o întelegere este DA - un cuvânt magic - un aliat foarte puternic în dezarmarea adversarilor; într-un conflict, urmarirea ocaziilor de obtinere a încuviintarilor (fara a face vreo concesie) este de succes oricând pentru reducerea tensiunilor. Acceptul obtinut - treptat - chiar daca numai la nivelul cuvintelor, stabileste o atmosfera favorabila lansarii altor propuneri.

Acordul vizeaza mai mult forma întelegerii si mai putin continutul ei - ducând la acceptare si cladirea unor relatii care sa functioneze. Nimic nu se întâmpla fara o cauza, ci totul (se întâmpla) dintr-un anumit motiv si sub povara necesitatii … Înainte de a începe ceva trebuie chibzuinta – iar dupa aceea trebuie ca lucrul sa fie îndeplinit la timp. Omul trebuie sa examineze cu exactitate viitorul si prezentul tuturor actiunilor (sale) si de asemenea calitatile si defectele tuturor celor trecute. A sti ce este bine si a nu actiona – este cea mai mare lasitate.

Cooperarea – si apoi acordul – nu este ceva care intervine automat când oamenii se întrunesc (de exemplu, într-un grup). Daca intervine experienta cuiva în a facilita situatia – astfel încât aceasta sa ia o turnura "pozitiva" – atunci asumarea unei satisfactii comune vizând responsabilitatea se rasfrânge potrivit cererii. Fara practica (aceasta pornind de la asezarea persoanelor în spatiul întâlnirii – pâna la experimentarea unor noi abordari), nu poate fi o cooperare mai mult decât declarativa. Acordul real (asupra vreunei chestiuni) poate proveni plecând dintr-o atmosfera artificiala, creata în jurul problemei! Partilor însa nu trebuie sa li se "dea" sanse, ci ele trebuie sa aiba initiative:

? creative
? practice
? constructive
? exploratorii
? investigatorii
? descriptive
? etc.

Contributiile partilor pentru un acord sunt asadar esentiale. Rolul unei parti neutre este doar limitat în asigurarea cadrului si eventuala îndrumare – dar nu intervine niciodata în procesul luarii deciziei; mediatorii nu convin vreun acord în locul partilor.

Mediatorul

Mediatorul este persoana învatata a deosebi lucrurile de "zgomotul" pe care îl fac; el ajuta ambele parti sa "dobândeasca" ceea ce le este necesar. Într-o stare conflictuala sunt mai multe optiuni - atât pentru partile în conflict (cât si pentru cea neutra - situatia mediatorului):

Abandonul este una dintre acestea - daca te retragi fizic sau emotional dintr-un conflict (poate de teama confruntarii), nu mai ai de spus nici un cuvânt în ceea ce se întâmpla. Este întelept - totusi - sa te retragi atunci când conflictul nu te priveste si lipsa ta de implicare nu afecteaza cursul evenimentelor. (Ea poate fi chiar utila, daca în felul acesta se atrage atentia asupra unei crize neglijabile). Pe de alta parte, implicându-te, în loc sa contribui la solutionare, ai putea deveni prea imperativ, îmboldind partile (sau una dintre ele) sa renunte ori sa se retraga. Prin retragere, o situatie problematica poate sa creasca nemasurat! Mai trebuie sa fii atent ca retragerea sa nu dauneze cuiva; ea este adeseori utilizata, constient sau nu, pentru a face pe cineva sa se razgândeasca.

Reprimarea (comportamentul la care se recurge când este nevoie de pace cu orice pret) poate fi judicioasa daca într-un conflict puternic nu vorbesti de aspectele sale importante - dar ceea ce e si periculos: daca pastrezi tacerea, ceilalti nu vor sti tot ce se petrece cu tine. De altfel, tacerea este unul din cele mai dificile argumente de combatut. Atentie deci la actiunea ca si cum n-ar fi vreo problema, purtarea cu nepasare, reprosul interior al pierderii cu firea, stapânirea trairilor negative, etc.

Compromisul (ce da impresia de corectitudine - astfel ca fiecare sa câstige ceva) nu este suficient, pentru ca fiecare vrea sa obtina cât mai mult si în fond mediatorul nu are de împartit prea multe cu cei în conflict. De aceea, pot apare dificultati daca mediatorul va încerca demonstrarea vreunui punct de vedere - în loc de calmarea lucrurilor - fara a pretinde ca totul sa fie perfect (în loc de a favoriza deprinderea compromisului - care blocheaza flexibilitatea si deci valorificarea acestuia, adecvata situatiei, nu e usoara).

Acceptarea mediatorilor apare daca personalitatea si actiunile lor stimuleaza implicarea si solidaritatea, atitudinile lor reflectându-se partilor ca exemplare – relativ la problema în cauza. Încurajarea exprimarii deschise înseamna "egalizarea" comunicarii – în sensul evitarii acesteia de a fi numai într-o singura directie. În mediere, partea A are un anumit tip de mesaj fata de partea B – cu care este în conflict – si un altfel de mesaj catre partea C (în care / unde este mediatorul). Ca exemplu clasic al unidirectionarii - la scoala (în clasa), sensul dominant este de la dascal catre învatacei … Rezolvarea unei probleme conflictuale nu este facilitata fara (neglijând) aspectele emotionale. Partile se pot simti în nesiguranta si amenintarea lipsei de putere a lor le pot face violente.

Se impun a fi luate în consideratie câteva aspecte:

? instruirea teoretica (fara abilitati practice) nu ajuta cu succes medierea; cunoasterea în sine a principiilor de solutionare constructiva a conflictelor este insuficienta
? orientarile / preconceptiile / modelele stiute anterior despre conflicte influenteaza!
? deprinderea de a capata raspuns de la parti este esentiala si abilitatea de a sesiza cu claritate este foarte necesara

? cunoasterea formelor de comportament ale partilor ajuta o mediere abila
? transferul îndemânarilor mediatorului depinde de tipul conflictului (contextul situatiei)
? mediatorul în general intervine când cursul conflictului favorizeaza aprobarea sa (pot apare factori distructivi ca: dispretuire, acuzatii de partinire, nereusita, etc.)
? determinarea schimbarii prin mediere potenteaza mediatorul în facilitator (pentru solutionarea constructiva a conflictului - astfel ca ambele parti sa aiba de câstigat!)
? amplasarea mediatorului "deasupra" conflictului permite observarea influentelor acestuia

Actiunea mediatorului este pentru:

? stabilirea unei aliante de lucru cu partile (astfel încât acestea sa aiba încredere în el, sa comunice liber si sa reactioneze cu simpatie)
? îmbunatatirea climatului dintre ele (legata de crearea unei atitudini de cooperare între parti)
? comunicarea problemelor (dezvoltarea unui proces creativ pentru extinderea gamei de alternative percepute ca fiind disponibile)
? exercitarea de presiuni în scopul aplanarii (informatii independente despre chestiunile conflictului permit evaluarea mai realista sau întrevederea de noi solutii posibile)

Mediatorul nu cere partilor în conflict acceptarea sa, ci partile îl solicita. Ca un om sa se apropie de altcineva, ca sa nu se mai îndoiasca de spusele cuiva, trebuie sa aiba puterea sa se aseze dincolo de minciuna, adevar, neîncredere si curiozitate. Dincolo … Atunci poate – desfacut de interese imediate – sa aiba puterea sa înteleaga lucrurile asa cum sunt!

Mediatorul universal competent este foarte rar; functie de conflict si tipurile de îndemânari ce le au, mediatorii difera (eficienta medierii fiind în mare masura dependenta de potrivirea mediatorului cu necesitatile cazului).

Atentie: nu toate conflictele pot fi mediate!

Confirmarea

Mediatorul trebuie sa faca partile sa se "auda" reciproc în ceea ce spun; el este rezonator: asculta expunerea problemei si cunoscând sentimentele partilor - ajuta pe fiecare sa auda ceea ce spune. Acest lucru îi este de mare ajutor celui care vorbeste!

În scopul confirmarii - daca esti în postura de ascultare activa a mediatorului - ai grija sa:

? explorezi problema (pentru a cunoaste în profunzime dificultatile, în limita timpului disponibil; adeseori, ideile gândite se clarifica fiind exprimate fata de altcineva - si dupa ce este dobândit sentimentul întelegerii, mergi mai departe)
? verifici sentimentele partilor (explorând - ca si în cazul dobândirii informatiilor - prin întrebari ce masoara afectarea partilor)
? rezumi (parafrazezi) continutul problemei - împreuna cu sentimentele partilor - prin simple propozitii de întelegere ce ajuta confirmarea sau corectarea perceptiilor partilor
? redirectionezi conversatia pe conflict / mentii discutia la obiect, daca o parte se abate de la subiect (pentru ca ar simti ca n-o întelegi ori nu-si da seama ce este mai important)
? respecti intimitatea (asigurând partea ca daca într-adevar este în conflict poti sa te tii de cuvânt în legatura cu discretia)
? permiti tacerii sa survina firesc în conversatie
? observi limbajul corpului la parti (ce indica întelegerea sau acceptarea)
? permiti partilor sa-si modifice ideile
? faci partile sa stie ca le-ai înteles bine (nu irita prin "atacare")
? astepti sa se linisteasca spiritele
? te ocupi de emotiile lor (compatimind, constatând grozaveniile, etc.)
? explici pozitia ta (întelegând un punct de vedere nu înseamna ca ai fi si de acord cu el!)

? calmezi partile (prin explorarea împreuna a cauzelor emotiilor - reformulând de câteva ori - ceea ce ajuta îmbunatatirea situatiei înfierbântate)
? nu tipi la parti daca ajungi tu problema ori ele tipa una la alta (scopul tau este de a reduce ostilitatea - pentru a te ocupa de conflict)
? fii atent la folosirea lui "înteleg" (pentru ca nu totdeauna "întelegi" alta situatie); daca nu întelegi corect, întreaba deschis! Este prudent sa utilizezi: "cum vezi situatia?", "am impresia ca nu am prins ideea întocmai", "spune-mi înca o data", "observ ca ... ", "pot face legatura cu ... ", "se pare ca ... ", etc.

Unde exista dorinta, exista si posibilitatea realizarii sale în fapt. Vointa de a solutiona este un factor-cheie în rezolvarea conflictelor. Mediatorul are aceasta disponibilitate si ajuta partile sa si-o "cultive". Procesul este mai dificil daca partile sunt retinute între ele ori fata de mediator de factori ca:

? nevoi reprimate
? istorii personale nerezolvate
? caracteristici / însusiri inacceptabile
? necinste
? orgolii
? scuze
? razbunari
? lezari
? resentimente
? etc.

Este usor sa observi când reactiile altora sunt mai puternice decât cazul; pentru partile implicate însa - totul poate parea justificat! Înainte de a lua vreo masura, conteaza daca situatia enerveaza - pentru ca atunci se petrec mai multe decât se vad cu ochiul liber; o situatie trebuie sa informeze - pentru ca atunci tot ce e de facut este preocuparea fata de problema în sine! Furia, ura sau gelozia când nu sunt exprimate trebuie analizate luînd în considerare:

? pretextul (conduita)
? simptomul (emotiile puternice)
? proiectia (ce anume releva reactia)

(Ura este o nemultumire activa; invidia este o nemultumire pasiva. Nu trebuie sa ne miram deci ca invidia se schimba atât de usor în ura). Gândurile preced si creeaza circumstantele. Informatiile nu pot suplini gândirea în masura în care gândirea poate suplini informatiile. Gândirea inconstienta este o instanta creatoare foarte activa, tenace. Circumstantele la care rezista cel mai mult partile sunt adeseori ceea ce ele atrag.

Situatia vazuta din exterior de catre mediator confirma proportia constient / inconstient a partilor în conflict. Cu cât mediatorul ajuta partile sa-si constientizeze mai bine procesele interne, cu atât acestea îsi vor directiona gândurile pentru a atrage spre ele ceea ce în mod constient doresc. Pentru a primi mesaje despre ele însele, partile vor fi reflectate de catre mediator ca de catre o oglinda.

Partile

Procesele si efectele caracteristice provocate de cooperare sau competitivitate tind sa provoace la rândul lor acel tip de relatie sociala. Participantii la un conflict - daca vor sa gaseasca solutii constructive - au nevoie de abilitati si orientari similare cu ale unui mediator!

Înaintea controlarii propriului temperament, oamenii trebuie sa stie cum sa-si exprime emotiile – atât pozitive, cât si negative; în acest sens, abilitatea cere o stabilire de relatii:

? deschise
? oneste
? ne-ierarhice

Cadrul medierii permite aceasta abordare / atitudine.

Personalitatile partilor aflate în conflict determina comportamentul oponentilor. Influenta este reciproca si continua între starile / caracteristicile interne ale partilor în conflict si conflictul lor extern. Partile aflate într-un conflict extins au adesea tendinta sa devina - în anumite privinte - imagini în "oglinda" (ele se "alimenteaza" reciproc). Exista multe feluri de necesitati interne, pentru care o relatie externa ostila poate fi o "supapa":

- ? relatia externa poate furniza o scuza acceptabila pentru problemele interne (problemele pot fi prezentate ca fiind provocate de adversar sau de nevoia de aparare împotriva adversarului)
- ? conflictul exterior este o distragere (astfel încât problemele interne apar mai putin evidente)
- ? relatia externa ostila (mai ales daca are elemente de pericol) da posibilitatea unei persoane sa aiba emotii, scop, coerenta, unitate - care altfel ar fi absente din viata sa; conflictul poate contracara sentimentele provocate de lipsa de scop, de plictiseala si oboseala
- ? conflictul exterior poate furniza o ocazie de a exprima ostilitatea refulata care rezulta din conflictul intern (prin combaterea adversarului)
- ? relatia externa da posibilitatea de a proiecta aspecte dezaprobatoare referitoare la sine (care nu sunt recunoscute constient) asupra adversarului si de a le "ataca" prin "atacul" asupra adversarului
- ? conflictul exterior poate permite unor importante parti ale sinelui dezvoltate anterior sa fie exprimate si pretuite (deoarece relatiile cu adversarul se aseamana cu conflicte anterioare)
- ? s.a.

Conflictul se perpetueaza când nevoile interne ale partilor induc o relatie conflictuala si reciproc, situatia conflictuala genereaza nevoi în interiorul persoanelor (de asemenea, cei care au capatat puteri speciale, profit, prestigiu, cunostinte sau abilitati pe parcursul conflictului se pot simti amenintati de diminuarea sau încetarea conflictului); altii se întreaba cu ce au gresit când vad ca nu mai au dusmani …

Acceptarea celuilalt deschide calea aplanarii conflictului. În conflictul exterior, adversarul este indispensabil; într-un anume sens, adversarii coopereaza, respectând în mod riguros niste reguli - vazându-se reciproc ca având interese diametral opuse. Deci partile în conflict vad în celalalt fara îndoiala un adversar dar si un partener - de vreme ce are de a face cu el.

În exercitiul puterii exista 3 roluri:

- ? opresorul (care adesea obtine repede ceea ce vrea)
- ? victima (foarte dependenta, nefericita si cu o slaba stima de sine)
- ? aparatorul (ce adesea ofera un "ajutor" - care nu este bine primit)

Prin schimbarea atitudinilor, la solicitarea partilor, rolul aparatorului este luat de mediator, care va încuraja partile sa-si cunoasca deosebirile:

- ? opresorul poate cere cunoasterea mai buna a (si apoi respectarea) punctului de vedere al celuilalt - renuntând la amenintari si învinuiri
- ? victima începe sa foloseasca si cea mai dificila situatie ca pe o ocazie de a învata, începând cu cea care va duce la un rezultat pozitiv - bucurându-se de capacitatea sa crescuta de a "sta" pe propriile "picioare"

Fireste, nu toti oamenii cu personalitate sunt opresivi (însa forta pe care o degaja îi face greu de înfruntat). Partile în conflict - intermediate de mediatori - pot sa re-orienteze lucrurile spre abordarea prin care câstiga ambele parti în disputa.

În fata altora, sinceritatea pâna la admiterea (recunoasterea) propriilor slabiciuni este dificila: pe de o parte poate fi lipsa onestitatii iar pe de alta parte poate fi lipsa întelegerii. Dezvoltarea capacitatilor latente ale ambelor (onestitatii si întelegerii) reduce tensiunea dintre parti. Mediatorii joaca aici un rol determinant; eficienta lor este crescuta daca înainte au facut experimentari practice directe (în situatii ne-amenintatoare).

În general, accentul medierii este pus pe aspecte ca:

- ? afirmari (abilitatea de a comunica ne-agresiv, în mod clar si fara negarea vreunor drepturi)
- ? deschideri (ale mintii si gândirii critice – abordând conflictul si opiniile - corespunzator unei evidente reale, rationale)
- ? respect (valorizarea ca persoana - indiferent de amanunte sociale, culturale, familiale, etc.)
- ? comunicare (exprimarea deschisa a sentimentelor si ascultarea atenta a ceea ce este "dupa" vorbele altora – pentru întelegerea mai adecvata a mesajelor)
- ? senzitivitate (imaginarea altor puncte de vedere si "simtirea" sentimentelor celorlalti)
- ? cooperare (aprecierea împartirii sarcinilor între parti – astfel ca totalul sa duca la un scop comun)
- ? rezolvare (analizarea obiectiva, chiar sistematica, a solutiilor si posibilitatilor lor de aplicare – în parteneriat cu ceilalti, fara "presiune")

Rezistenta

Ori de câte ori se întâlnesc doi oameni, sunt prezenti de fapt sase - e vorba de fiecare persoana asa cum:

- ? se vede
- ? este vazuta de cealalta
- ? este în realitate

Într-o competitie - o persoana învinge, alta pierde. În cooperare - ambele câstiga. Problema în multe conflicte este când partile au pozitii la care nu vor sa renunte: ele cred ca în conflict oamenii trebuie sa se întreaca unul cu altul - daca unul are dreptate, celalalt se înseala ori daca unul câstiga disputa, celalalt pierde; dar atunci când partile coopereaza, ele pot sa-si rezolve conflictul împreuna. Cooperând - ambii pot sa câstige. Chiar daca nu se gaseste o solutie, relatia lor se dezvolta în cooperare si pot afla multe unul despre altul.

Când partile aflate în conflict nu vor sa coopereze sau dupa ce mediatorii le prezinta regulile si una dintre parti nu le accepta, atunci medierea nu poate avea loc. Medierea este un efort de cooperare!

A vorbi de rezistenta înseamna a introduce ipoteza ca medierea se ofera ca spatiu de transfer în care se combina reprezentarile si afectele solicitate de structura ei iar dinamica este rezultatul dispozitiilor constiente de tip social, cât si a dispozitiilor inconstiente ale indivizilor. Aceasta explica:

- ? rezistentele
- ? mecanismele de aparare instaurate
- ? scenariile combinând angoasa si dorinta, suferinta si placerea

carora medierea le serveste drept cadru.

Elementele functionale si psihologice sunt astfel legate, blocând raporturile prin intermediul elementelor relationale, alimentate de proiectii inconstiente. Este vorba de o deplasare a privirii de la rational la irational (o logica inconstienta) si despre capacitatea de rezonanta a partilor - interpelate atât de reprezentarile, cât si de ideologia lor. (În mediere, experimentarile interferentelor inconstientului colectiv nu sunt esentiale decât în faza de transformare).

În zona rationala, înfasurata într-un imens necunoscut – spatiul, timpul îsi pierde treptat importanta si devine simplu simbol orientativ, expresie a constiintei. Dar – ceea ce pare mai tulburator în vastul proces de nivelare a raporturilor dintre oameni – este misterul care înfasoara începutul si sfârsitul lucrurilor. Oamenii devin mai modesti când (odata cu pierderea privilegiilor legate de puterea lor) sunt pusi în fata neputintei de a cunoaste cauzele lucrurilor; fiindca acestea nu pot fi situate înlauntrul lor, ci în afara lor. Ce placut ar fi daca ne-am cunoaste pe noi însine si toate fenomenele în desfasurarea lor – ca derivând unele din altele! Ne-am "juca" cu treptele desavârsirii noastre … Daca intuitiv oamenii pot întelege, totusi nu pot defini obiectele contemplate prin predicatele lor negative sau pozitive, cu toate ca si intuitia discerne calitatile lor specifice; oamenii afirma si neaga "miscându-se" rational înlauntrul legii contrariilor.

Asadar, daca plângi pentru ca ai pierdut soarele, lacrimile te vor împiedica sa vezi stelele … Tinând cont de inconstient în aceeasi masura ca si de constient, mediatorii nu mai au de a face cu indivizi, ci cu fiinte dotate cu limbaj, care prin actele lor urmaresc:

? ceea ce ar trebui sa raspunda cererii lor
? sa aiba un sens
? sa li se permita sa se enunte

Prin urmare, mediatorii se gasesc la rândul lor înscrisi într-un proces care nu mai vizeaza neaparat ameliorarea unei functionari (abordarea unui conflict), ci punerea în lumina a semnificatiilor si deschiderea unui acces la sens pentru parti, acces care sa le permita sa-si înnoiasca actiunea: proiect care nu poate ignora greutatea structurilor, desi o parte o poate exprima sub forma unui sistem de constrângeri care face jocul unor puteri mai mult sau mai putin oculte.

Reciproc, se poate vorbi de rezistenta întâmpinata de o parte, aflata în conflict, de a neutraliza ofensiva celeilalte parti si de a folosi pentru aceasta o terta parte: prezenta unei a treia parti poate provoca retineri adversarului, atunci când se pregateste sa treaca la amenintari sau sa recurga la forta. (Pentru a convinge adversarul - o terta parte poate fi de folos). Dar sa presupunem ca sunt dificultati în obtinerea sprijinului tertei parti - care poate contribui la solutionarea disputei actionând ca mediator; intermediarul - a treia parte - va fi dispus sa dea o mâna de ajutor numai daca este convins de justetea pozitiei solicitantului. De obicei, nu este suficient ca dreptatea sa fie ale partilor; problema trebuie pusa într-un asemenea mod încât sa reiasa clar ca rezolvarea ei favorabila este si în beneficiul celei de a treia parti. Pentru implicarea tertei parti trebuie gasita motivatia pentru care ar face-o. Rolul tertei parti în aducerea adversarilor la masa tratativelor nu trebuie subestimat.

Asa cum am mai subliniat, interventia mediatorilor este pentru a comunica partilor consecintele unui esec - prin escaladarea conflictului; refuzul cu obstinatie poate duce la tentatia abandonarii procesului si anularea celei mai generoase oferte: posibilitatea unei solutii avantajoase (ceea ce slabeste înversunarea!)

Puterea convingerii rezida nu din expunerea consecintelor carora vor trebui sa le faca fata, ci în evidentierea contrastului dintre înfruntarea acestora si avantajele acceptarii “ofertei”. Tot timpul trebuie subliniati cei doi poli ai situatiei - pâna în momentul întelegerii ca trecerea “podului” / “puntii” împreuna este cea mai buna cale de satisfacere a propriilor interese.

Calea iesirii din impas este evitarea interpretarii ca intentia de convingere este o încercare de dominare. Nu este vorba de repurtarea unei victorii, ci de optiune - fara ultimatumuri sau termeni restrictivi pe conditii. Detaliile medierii urmeaza (apar ulterior) depasirii rezistentei!

Dezordinea

E bine sa fii singur; trist este sa te simti singur … Se crede / presupune ca în lume cea mai buna treaba este unirea oamenilor. Toti o vor, aspira la frumusete si armonie - au un ideal de viata care nu este doar material. Toti dorim pace. Casatoriile si nasterile inspira mari sperante. Ce devin ele? Putin câte putin, confruntati cu alta realitate, ne gasim în fata unei viziuni a lumii - si a noastra - în contradictie cu imaginea pe care am vrea s-o avem …

De altfel, numai casatoria spirituala permite realizarea lucrurilor mari; a fi barbat sau femeie înseamna a nu fi decât o jumatate – si nu-i ramâne fiecaruia de facut altceva decât sa îsi gaseasca jumatatea complementara. Unirea principiilor masculin si feminin (reflectata sub forma casatoriei) produce o forta, o energie – care rezida si în creatie (chiar sub forma copiilor) … De obicei, însusirile bune sau rele se ivesc din relatiile noastre. Toate puterile creatiei se gasesc în casatorie. A te cunoaste nu înseamna a-ti cunoaste caracterul - cu calitatile si defectele sale - sau a cunoaste limitele conditiei umane. (Când barbatii si femeile se unesc, ei simt o bucurie imensa; aceasta bucurie semnifica manifestarea energiei interioare pe care oricine o are – dar trebuie sa si-o gaseasca si sa si-o cunoasca. De aceea dragostea înfrumuseteaza totul - mediul de fapt ramânând acelasi!).

Dupa cum se stie, rata divorturilor creste continuu. Costul este enorm, nu atât financiar cât moral - pentru cuplurile si familiile implicate. Reducerea progresiva a numarului de copii si / sau "plecarea" acestora la casele lor, creeaza familii esentialmente egocentrice - private de bogatia avantajelor aduse de generatii diferite. Familia - dar si mediul - permit furnizarea unei solutii practice problemei.

Oricum, conflictele continua sa faca parte din viata noastra cotidiana. Deodata prietenul cuiva, un vecin sau ruda devine un strain. Aceasta este una dintre cele mai dureroase experiente umane. Ce s-a întâmplat? În majoritatea cazurilor nu stim sau ignoram. Acuzam elemente exterioare a fi cauza schimbarii relatiei. Dar este într-adevar cazul? Separarea pentru ca "altul" s-a purtat ne-acceptabil ori nu este de acord cu punctul nostru de vedere e adânc simtita de catre noi. Dar emotiile noastre ne împiedica trecerea barierei aparute, toate tentativele de dialog cad si ambele parti se închid în propriile viziuni …

Exista / este vreo iesire din aceasta situatie? Ce face societatea pentru evitarea escaladarii conflictelor? În asa-zisele triburi ("primitive"), sfatul satului este automat contactat de partile în conflict. În Africa, sezatorile sunt traditionale - unde se împartasesc sentimente si experiente; aceste sezatori sunt dirijate si controlate de înteleptii satului, fiind prezenta întreaga comunitate. De ce prezenta în "pereche"? Pentru ca toti sunt interdependenti si fiecare are responsabilitatea comportamentului altei persoane; prin urmare, întreg satul este vizat. În Asia, adesea capul familiei joaca acest rol.

În societatea europeana, noi am pierdut aceasta a treia parte întelegatoare. Din moment ce nu stim cui sa ne adresam, facem apel la justitie. Astfel s-a ajuns la un numar în crestere a plângerilor la judecatorii - multe dintre ele nejustificabile ca importanta ca sa ajunga asa departe.

Cresterea violentei printre tineri este simptomatica acestei noi realitati sociale, familiale si politice. Exista o similitudine alarmanta între experienta tarilor aflate în razboi si aceea a ghetto-urilor / suburbiilor tarilor pasnice. Oamenii nu pot dovedi ca exista numai dându-se cu capul de pereti. Pierderea repe relor existentiale si nerecunoasterea nevoii de valori morale priveaza tinerii de un sens si scop al directiei lor. Profesorii sunt tot mai dezarmati în fata comportamentului elevilor si se simt incapabili sa-si faca slujba asa cum se pare acum ca li se cere: sa-i educe decât sa-i învete.

… Toate actele violente pot fi motivate prin dorinta de a începe o viata "proaspata" - dându-i un scop nou. Un tip de violenta gratuita este în crestere - tintind distrugerea si nu protestul împotriva injustitiei. Cresterea numarului sinuciderilor este alt semn al inabilitatii societatilor de a se relationa. Ce putem face în aceasta noua situatie?

În loc de a ne gândi la dezordine din punctul de vedere al ordinii, trebuie sa întelegem ca dezordinea - ca si ordinea excesiva - este o amenintare si ca existenta unei comunitati dinamice e posibila numai daca violenta e repartizata în locul corespunzator din societate. Ne-am pierdut relatia noastra cu sacrul / religia - care era un sistem de canalizare a violentei? Ne-am pierdut ritualurile - care ne permiteau exprimarea fantezиilor? În societatile arhaice, exprimarea violentei ritualizate permitea articularea diferentelor, co-existenta contrariilor si ajuta întarirea legaturilor sociale; posibilitatea integrarii conflictelor în sânul grupului întarea identitatea comunitatii.

Medierea propune un loc si un timp de "întâlnire" a dezordinii si violentei. Ea devine scena pe care drama este reprezentata - daca într-adevar e drama când doua forte se întâlnesc. "Drama" este pe mai multe nivele:

- ? social
- ? cultural
- ? etnic
- ? între generatii
- ? cu celalalt
- ? cu noi însine

Medierea începe acolo unde nu pare a fi o cale de rezolvare a conflictului. Ea permite exprimarea emotiilor, confruntarea lor si identificarea sentimentelor care sunt la originea rupturii relatiei. O noua perceptie a celuilalt poate începe si "nodul" poate fi desfacut!

Medierea nu este o abordare noua a rezolvarii conflictelor. În goana dupa posesiune, omul are de distins mereu între posesiunea materiala si cea spirituala; lumea îi poate apartine atât în "exterior", cât si în "interior". Medierea se înscrie într-un proces milenar, de-a lungul caruia oamenii au cautat un mijloc de a se cunoaste ei însisi mai bine si de a-si rezolva contradictiile. (Tragedia greaca ne ofera un model exemplar: ne permitem prabusirea în haos, distrugându-ne ori transcende suferinta noastra; aceeasi abordare poate fi gasita în istoria dreptului grecesc - si în diferitele sale categorii - care surprinde medierea).

Omul nu se poate autodefini; el se defineste prin semeni. Iar drama omului este dualismul existentei lui: e alcatuit din corp si suflet. Corpul nu e etern iar sufletul – chiar daca este – nu e convingator; omul joaca între corp si suflet la infinit. Tot ce exista în el (om) si nu obliga – se cheama spirit. Omul nu gândeste în grup; în mediul rural sunt comunitati iar în mediul urban sunt societati. "Trairea" este captivitatea spiritului care depinde de jocul aparentelor ce se desfasoara în timp si spatiu; daca omul se gaseste în sfera memoriilor, impresiilor ori a jocului de optiuni, este însotit de punctul sau de vedere ca de umbra lui (cultura e formata de un "fluviu" imens de puncte de vedere ale celor care o gândesc). Spiritul se misca între constantele existentei si devenirii (transformarii). Trebuie preferat ce e mai bun – si nu ceea ce place, în caz ca nu se pot obtine amândoua. Frumusetea omului este inteligenta, frumusetea inteligentei este linistea, frumusetea linistii este curajul, frumusetea curajului este bunatatea … Binele absolut al naturii omenesti e cuprins în pacea corpului si a sufletului. Medierea furnizeaza o structura de armonizare a contrariilor; ea permite:

- ? regasirea prezentului - aducând partile înapoi de la simpla perpetuare a trecutului
- ? acceptarea destinului - aceasta transformare continua ce este simbolica vietii
- ? desprinderea de ramânerea fixa într-o situatie de suferinta
- ? gasirea unui scop pentru viitor - prin care fiecare sa fie responsabil de sine

Medierea nu este o forma de ajutor. Un mediator nu este un consilier, arbitru sau terapeut, ci un catalizator pentru atingerea potentialului personal. Facilitând oamenilor sa se cunoasca ei însisi mai bine, mediatorii le fac posibila gasirea propriilor cai în viata. Medierea deschide "usi" - dar depinde de fiecare continuarea drumului. În acest fel, medierea si instruirea în mediere ofera o educatie reala în convietuirea cotidiana si gospodarirea mai buna a emotiilor si relatiilor. (Omul nu poate deveni om decât prin educatie; el nu este decât ceea ce-l face ea). Aceasta dimensiune educationala este neglijata în cursul lungilor nostri ani de scoala; mediatorii transmit ceea ce au învatat pentru ei însisi (în instruirea lor). Adesea motivatii personale fac oamenii sa devina mediatori: o dorinta de a-si trai viata din plin. Treptat, ei pot descoperi ca vor sa-si împarta experientele cu ceilalti si astfel sa faca o tranzitie spontana de la o experienta individuala la una colectiva.

Controlul

Exista 3 niveluri de apreciere a interventiei în solutionarea unui conflict:

- ? nivelul strategic (care vizeaza alegerea corecta a telului)
- ? nivelul tactic (care presupune alegerea corecta a metodei de solutionare)
- ? bunul-simt (care presupune distinctia elementelor strategice de cele tactice)

Indiferent de conflict, 3 actiuni preliminare ar putea sa duca la cresterea sanselor de reusita în solutionare:

- ? definirea precisa a subiectului disputei (este esentiala în solutionarea unui conflict: odata definit subiectul unei dispute, spectrul modalitatilor de solutionare poate fi largit, creîndu-se premisele pentru solutionarea directa de catre cele doua parti; daca ele nu pot ajunge la un acord, se poate apela la terta parte, care sa asigure medierea)

- ? îngustarea terenului de disputa (limitarea la acele aspecte specifice, a caror solutionare este realizabila, permitând identificarea unui numar mai mare de solutionari partiale)
- ? relaxarea limitata (realizarea unor întelegeri asupra unui numar de probleme ce pot fi separate de aspectele mai largi si mai importante ale conflictului: astfel se trece de la o situatie de conflict total - în care singurele alternative de rezolvare sunt victoria sau înfrângerea - la o disputa cu o gama mai larga a posibilitatilor de rezolvare, de pe urma careia ambele parti pot beneficia)

Conflictele sunt masuri ale defularii resentimentale, frustrante datorita - în parte - unui voluntarism zagazuit în nefiresc de multe interdictii. Aceasta nu reprezinta o perspectiva libertina, ci o reconsiderare a refacerii echilibrului dintre universul uman interior (infinit prin valente) si universul alteritatii sociale (infinit prin relatii). Pe un alt plan, pe temelia principiului egalitatii formale dintre toti indivizii, se poate regasi aspiratia oamenilor la solidaritate sociala generalizata, înscrisa în criteriul-valoare de iubire necondiționata - integrat prin autonomia de vointa, buna-credinta si echitate. (Dragostea este unicul tezaur de care oamenii dispun liberi – putând-o darui cui vor si nimeni sa nu-i poata trage la raspundere).

Ca extractie mentala, este dihotomia primordiala: terenul paradisiac al armoniei si fericirii sociale - separat de zona insalubra, infecta, pestilenta, a conflictualitatii / convietuirii infernale. Controlul prin comprehensiunea conflictologiei la un reductionism searbad - supraevaluînd "normativitatea" în stavilirea fenomenelor conflictuale este relativ; maniheismele de genul:

- ? bun / rau
- ? just / injust
- ? pozitiv / negativ
- ? etc.

transfera întelegerea raporturilor conflictuale în sfere particulare, limitate si necorelate – ducând la esec. Exigenta reprezentarilor trebuie reconsiderata pentru a fi adaptata permisiv si generos. (Ordinea societatii este o lume a normelor; normele sunt constructii rationale ale omului. Biserica obliga ordinea normelor sa se supuna ordinii dogmelor; dogmele sunt forme ale libertatii de participare la destin). În fond, omul întelept nu se poate auto-cunoaste ...

Violenta oamenilor se manifesta si când "repertoriul" lor neviolent este restrâns … Chiar atunci când o persoana violenta este constienta de ceea ce face, rar stie însa ce anume sa faca în loc … De fapt, unii oameni frecvent îsi asuma violenta ca mijloc unic disponibil de a-si atinge unele obiective. Ce se face în societate? Prea putin se discuta rezolvarea problemelor relativ la complexitatea lor – în afara de ceea ce pare facil: utilizarea violentei.

Învatarea cooperarii si al comportamentului neviolent implica elemente specifice, ca:

- ? îndemânari de comunicare (ascultare si conversatie)
- ? respectul altora
- ? construirea încrederii (prin lucrul în grup, jocuri / simulari)
- ? tolerarea opiniilor diferite
- ? luarea democratica a deciziilor
- ? asumarea raspunderii
- ? controlul temperamentului
- ? evitarea conflictelor

Comportamentul agresiv este un "semnal" al problemelor emotionale; în legatura cu acesta este si chestiunea auto-disciplinei. Multi oameni prefera sa nu coreleze metodele disciplinare experimentate de ei în copilarie, ceea ce este o buna premiza pentru "schimbare". Dificultatea exista atunci când sunt asimilate atitudini constructive într-un loc dar în exterior (mediu), oamenii ajung sa se confrunte cu structuri societale violente; aceasta deoarece violenta se distinge a fi:

- ? personala (când e orientata de cineva asupra altcuiva)
- ? structurala (când este a sistemului, adesea acceptata ca forma "naturala")

În general, rolul societatii este protector si comprehensiv - nu punitiv. Premiza esentiala este recunoasterea naturii umane ca fiind conflictuala (omul este pacatos pentru ca e supus greselilor). Valorile individuale urmaresc cu predilectie estomparea (cu posibilitati limitate) sau eradicarea violentei. Din perspectiva sociologica, autorul unui act de violenta nu este singurul responsabil pentru consecintele si turnura dramatica pe care le dezvolta dinamica raportului conflictual avut în vedere. Raspunderea este personala dar responsabilitatea este sociala. Radacinile sunt în straturile identitare profunde pe care societatea le-a oferit individului, gratie educatiei, integrarii si fecunditatii ideatice (atât conservanta, cât si regenerativa). Întregul complex de factori converge spre realizarea unui tip uman care trebuie avut în vedere când este în criza identitara - atunci când e abordat conflictul.

Controlul se refera si la auto-control (inclusiv controlul emotiilor). Aceasta dimensiune apartine fiecarei persoane în raport / relatie cu propriul comportament. Puterea personala este efectul personalitatii. La un individ "autonom", actiunile au logica lor interna de a fi realizate, fiind de acord cu o situatie sau împotriva ei, acceptând consecintele, asumându-si raspunderea si descoperind libertatea personala; la un individ "directiv" (ne-autonom), actiunile sunt directionate de persoane cu autoritate din trecut sau prezent - având optiunile de a se supune ori razvrati la cerinte, de unde resentimente si frustrare ori rezistenta si vina, ceea ce duce uneori la vointa razbunarii, transformându-se în victima sau opresor: este diferenta dintre a fi nevoit si a prefera – ceea ce este mai uman!

Face o mare greseala acela care crede ca autoritatea bazata pe forta este mai stabila decât aceea care se dobândeste prin iubire … (De fapt, puterea dragostei nu este cunoscuta decât în clipele când e încercata). În viata, puterea personala se dezvolta atunci când persoana vrea sa faca (doar) ceea ce trebuie sa faca. Satisfactia ghidarii dupa dorinta apartine controlului.

Câstigul

Într-un conflict, împreuna cu o a treia parte, se poate cauta o solutie reciproc avantajoasa pentru rezolvarea problemei. (Cea mai veche înclinare a omului este cautarea noului!). Partile în disputa îsi pot cauta ele însele cea mai buna alternativa - ca solutie care sa le satisfaca interesele fara acceptul reciproc ori conflictul sa fie transformat în sansa de re-orientare a energiei.

Cea mai de forta rezolvare promovata este prin victoria fiecaruia - fiecare poate câstiga! Pentru aceasta, se uzeaza de creativitate în descoperirea si crearea unei palete largi de variante, pâna se ajunge la una care raspunde nevoilor formulate de fiecare - uzul ei fiind net superior compromisului, prin faptul ca nu ofera solutii partiale.

Strategia victorie / victorie reprezinta o viziune a biruintei care nu presupune înfrângerea celuilalt. Dintr-o tranzactie, fiecare poate pleca multumit; imaginea victorie / înfrângere este substituita de parteneriatul în rezolvarea problemelor. Ea ofera o rezolvare de durata, deoarece convine integral si - în consecinta - este acceptata de partile implicate, pentru ca sunt respectate nevoile fiecaruia.

Instrumentele necesare pentru câstig sunt:

- ? transformarea problemelor în posibilitati constructive
- ? întelegerea celuilalt
- ? atacarea problemei si nu a persoanei
- ? instaurarea puterii cooperante (împreuna cu cealalta parte)
- ? controlarea emotiilor
- ? recunoasterea propriilor probleme (care umbresc imaginea)
- ? reprezentarea tuturor factorilor (pentru o viziune comuna)
- ? proiectarea în comun a optiunilor / solutiilor creative
- ? identificarea cailor eficiente pentru a ajunge la o întelegere
- ? apelul la mediere (care ajuta întelegerea reciproca si gasirea rezolvarii)
- ? largirea perspectivelor (viziunea / vederea problemei într-un context mai larg si într-un cadru temporal mai amplu)

O rezolvare a conflictului încununata de succes fortifica energia, tonusul si da sentimentul realizarii. Aplicarea în conflict nu a filozofiei competitionale “tu ori eu”, ci a filozofiei cooperante “tu si eu”, ajuta. Avantajele sunt ca:

? solutii mai bune sunt descoperite
? relatiile se îmbunatatesc si se consolideaza
? când ambele parti câstiga - ambele sustin solutia

Este ideea transformarii adversarului în partener: “vreau sa învinga - dar sa învingi si tu!” Aplicarea se poate face prin:

? formularea nevoilor fiecaruia
? încercarea de iesire în întâmpinarea nevoilor fiecaruia
? sprijinirea valorilor celeilalte parti, cât si pe cele proprii
? încercarea de obiectivitate
? concentrarea pe corectitudine (nu pe forta)
? cautarea de solutii ingenioase

Aceasta abordare a câstigului reciproc poate functiona chiar si atunci când încrederea între parti este foarte slaba: partea care îl promoveaza trebuie sa-si perfectioneze propriul “joc”, în loc de a-l submina pe cel al adversarului. Mereu vor fi aratate partii refractare avantajele cooperarii, cu perseverenta, pentru ca rezultatul este important ca beneficiu - chiar daca e proces mai îndelungat. Regula celor 3 unitati – de actiune, de timp si de loc – arata puterea spiritului, armonia apartinând lui si nu naturii. Din pacate (fata de modelul ideal al spiritului), omul european este tot mai mult determinat sa înlocuiasca onoarea cu creditul.

Ce se câstiga mentinând problema nerezolvata? Partea ostila prefera sa aiba dreptate ori sa fie fericita? Sunt întrebari care cer ca raspuns vointa pentru ca lucrurile sa se schimbe - prin schimbarea atitudinilor; într-un conflict, mai importante decât emotiile sunt informatiile.

Definirea circumstantelor si proiectarea variantelor se face în functie de nevoi si dezvoltând solutiile prin colaborare. Cautarea practica se face colectând sugestiile fara a le evalua, divizând problema în parti cu care se poate opera si anticipând consecinte. Scopul trebuie mentinut - dar nu este obligatoriu ca si mijloacele!

Comportamentul uman nu poate fi “cerut” (ca sa se alinieze unor cerinte) – dar poate fi modelat. În mod similar, medierea nu este identica oriunde, ci procesul ei se adapteaza (în functie de conflict, parti, etc.). Este destul de neplacut ca nu exista o “reteta” unica; însa exista un principiu unic! Plecând de la consideratii ca si cele expuse în aceasta lucrare (dar si folosind alte resurse), speram sa se ajunga la o baza ce sa serveasca lucrului. Medierea este solid ilustrata printr-o multime de exemple de-a lungul timpului, în nenumarate ipostaze; din pacate, nu exista o tot asa de solida consemnare pe suport fizic a ei – ceea ce uneori îngreuneaza abordarea. Exemplele sunt totdeauna utile – datorita multelor învataminte pe care le contin.

În multe conflicte, oamenii nu vor sa renunte la pozitia lor. Ei spun ca nu se va ajunge la nici un acord daca nu cedeaza partea adversa. Acest tip de conflict este de tipul “totul sau nimic”: conflictul pozitional. Datorita faptului ca medierea le ofera acestora un cadru mai larg de cooperare, sunt mai multe decizii împartasite de toti (câstig / câstig) si mai putine decizii “totul sau nimic” (câstig / pierdere). Cea mai mare calitate a câstigului reciproc consta în aceea ca este o abordare pe deplin etica si functionala.

Argumente

Medierea este un proces sistematic. Partile în conflict au posibilitatea sa vorbeasca dar si sa se asculte reciproc. Tensiunile si ostilitatile sunt diminuate de prezenta mediatorilor si de ideea ca medierea este un proces în care toate partile sunt deopotriva respectate. Confidentialitatea medierii le da încredere partilor sa fie oneste. O comunicare mai buna duce la relatii mai bune. Procesul se

dovedeste eficient nu numai în cazul conflictului imediat, ci si în ameliorarea - în timp - a relatiilor dintre partile aflate în conflict.

Majoritatea conceptelor medierii se pot învata prin joc si prin strategii de învatare experientiala; de exemplu: atunci când doi oameni nu-si pot rezolva singuri o problema, un mediator îi poate ajuta.

Un mediator:

? asculta ambele versiuni - dar nu judeca pe cine are dreptate sau nu
? creeaza o atmosfera în care cei implicati în conflict îsi pot exprima sentimentele si interesele
? faciliteaza comunicarea între parti pentru ca ele sa încerce împreuna sa-si rezolve problema

Exista reguli ale medierii:

? pentru respectarea intimitatii: continutul sesiunilor de mediere trebuie discutat doar în timpul întâlnirilor; nici chiar atunci nu trebuie rostite numele persoanelor implicate (fiecare are dreptul la propria intimitate)
? ale confidentialitatii: tot ce se spune ramâne acolo; în timpul sesiunilor, discutiile pot deveni personale (oamenii se vor simti mai bine daca vor sti ca tot ce se discuta este ceva confidential)
? daca partile în conflict cer ajutorul, mediatorul nu da vreun sfat - pentru ca fiecare avem propriul nostru mod de a gândi: unii pot considera ca o parte a gresit, în timp ce altii ar putea crede ca are dreptate (putem îndruma oamenii fara a da sfaturi - fiecare gândeste diferit; de exemplu: fara sfaturi, partile învata sa ia singure decizii si sa-si ia raspunderi / asume responsabilitati)
? mediatorii trebuie sa fie în mod egal întelegatori fata de parti (cu capacitatea de a se pune în locul unei parti si de a simti la fel în timpul conflictului; de fapt - un mod eficace de a ramâne neutri este de a fi în egala masura întelegatori fata de parti)
? totdeauna un pas înainte este ca mediatorii sa faca partile în conflict sa-si explice reciproc pozitiile si sentimentele

Angajamentul mediatorului este de a facilita conversatia - nu de a rezolva conflictul. Fiecare persoana are dreptul sa vorbeasca la un moment dat; întreruperile nu sunt deci admise.

Asadar: mediatorii sunt impartiali - chiar daca ei cred ca una dintre parti are dreptate si una greseste; uneori mediatorii se pot gândi la solutii ale conflictului - dar ei nu trebuie sa le sugereze celor implicati. E conflictul lor - sa si-l rezolve asa cum doresc (doar atunci se vor simti cu adevarat responsabili). Un mediator încearca sa înteleaga ce simt cei implicati în conflict - imaginându-se în locul fiecaruia si întelegând lucrurile din perspectiva respectivei persoane; ei evita sa treaca de partea cuiva - dar încearca sa-si dea seama cum vede fiecare lucrurile.

Oamenii se simt mai bine când vorbesc despre sentimentele si problemele lor, daca stiu ca mediatorii nu vor spune nimanui despre conflictul lor. Mediatorii tin cont de proces si de oameni; ei fac tot posibilul sa-i ajute pe ceilalti sa se înteleaga si sa-si rezolve conflictele. Daca mediatorii respecta procesul de mediere, ceilalti vor avea încredere în proces pentru a-si rezolva problema.

De aceea, mediatorii nu stau la distanta de parti - ci fata în fata (pentru a demonstra interes si dorinta de a rezolva neîntelegerea împreuna, chiar fiind o legatura cu comunicarea neverbala - limbajul gesturilor si al ochilor, etc.). Mediatorii trebuie totdeauna sa fie constienti de propriile gesturi dar si de ale celor implicati în conflict; însusi pozitiile lor exprima sentimente!

Locul sesiunii de mediere este:

? linistit
? intim
? neutru

unde nimeni nu distrage atentia ori poate trage cu urechea la discutii; aceasta este totdeauna la o masa, care nu desparte participantii în sesiunea de mediere, ci reprezinta elementul liant între mediatori (care stau de o parte a mesei) si cei în conflict (asezati de cealalta parte a mesei).

Asa cum am mai mentionat, aici ne referim la modelul francez de mediere; de exemplu: în cel american, partile în conflict sunt asezate la capetele opuse ale mesei, cu mediatorii de o parte a sa. Ce este important este ca procesul are loc la masa! Legenda spune ca asa-zisa masa a tratativelor este acoperita cu postav verde, etc.; culoarea si felul mesei nu este foarte însemnata - comparativ cu principiul procesului.

Despre locul unde se petrece medierea: exista institutionalizate anumite centre de mediere - care au încaperi speciale de lucru. Aici nu ne referim la un asemenea loc; ceea ce conteaza în pregatirea zonei este ca locul gasit sa fie linistit, liber pentru cel putin doua ore (nu deranjeaza nimeni) si nimeni nu aude conversatia.

Acceptarea mediatorilor de catre parti, introducerea în mediere, respectul regulilor (între care este "curatarea limbajului") si altele fac parte dintre elementele medierii - asupra carora vom intra curând în amanunte.

Concept

A fi diferit înseamna nu numai de a nu fi din aceeasi regiune, din aceeasi tara, de acelasi sex, de aceeasi vârsta, de aceeasi religie, de aceeasi rasa, din acelasi mediu social, ci înseamna si a nu gândi în acelasi fel, a nu agrea aceleasi lucruri, a nu avea aceleasi nevoi sau aceleasi dorinte, în acelasi timp.

Când altcineva nu vrea acelasi lucru ca si noi - apar situatii de opunere ce pot deveni conflicte; ori, aceste conflicte fac parte din viata noastra cotidiana. Ele se nasc din diferentele noastre nerecunoscute si ne-acceptate. Este ceea ce provoaca exprimarea unei violente care exista în fiecare dintre noi. Aceasta violenta poate fi distrusa dar ea de asemenea poate fi transformata într-o forta de constructie.

Pentru aceasta, este necesara deschiderea unui spatiu si al unui timp - în care fiecare sa poata sa-si exprime emotiile, pentru a-si întâlni diferentele sale, specificitatea sa, dificultatile si bogatiile. Aceste diferente deci pot fi percepute nu ca o rivalitate, ci ca o complementaritate. Ele sunt vitale fiecaruia pentru a-si gasi locul sau propriu în lume. Din diferentele noastre apar cele ce unesc sperantele dar si suferintele noastre: aspiratiile comune.

Acest spatiu si acest timp pentru transformarea conflictelor noastre este ceea ce ofera medierea. Prin ea se permite fiecaruia dezvoltarea unei mai bune ascultari a celuilalt si o recunoastere a locului fiecaruia în societate; de asemenea, ea permite fiecaruia asumarea raspunderii sale pentru o lume solidara - generatoare de pace.

Medierea utilizeaza o abordare ce favorizeaza experienta practica - dupa învatarea descoperirii mecanismelor care sunt la originea conflictelor si învatarea transformarii relatiilor - ameliorându-le - între partile în conflict. Simularile medierilor - sub forma jocurilor de roluri si altor exercitii - permit experimentarea din ce în ce mai aprofundata a raporturilor cu opunerea. Totdeauna medierea este precedata de o pregatire si este urmata de o analiza!

Educatia aduce speranta într-o lume în plina tranzitie. Pentru a prezerva valorile umane si a evita degradarea calitatii vietii, se mentine un capital de întretinere. Esentialul este de a ramâne / fi uman; aceasta cumva determina un sens al destinului. (Destinul conduce omenirea). Trebuie sa stim care ne sunt prioritatile comune: raspundem acestei nevoi dând oamenilor un rol activ în constructia pasnica a traversarii conflictelor. În diversa participare la mediere oamenii constientizeaza necesitatea stabilirii de noi relatii între ei.

Medierea este cea mai umana metoda de tratare a unui conflict. Are ca tinta mai ales demnitatea umana si excluderea - fiind o educatie pentru viata - urmarind respectul mutual; este o parte a filozofiei democratiei. Fara instruire, medierea este periculoasa! Ea este ideal sa apara pâna când conflictul nu ajunge prea departe.

Nu toti oamenii au o parere despre mediere sau o recunosc: oamenii nu sunt în favoarea sau împotriva medierii. Ei pur si simplu întâi trebuie informati. Adesea mediatorii nu dobândesc

recunoasterea partilor; legitimitatea lor merge pâna la recunoasterea de catre autoritati prin documente oficiale (cu atentie însa la riscul institutionalizarii medierii - când trebuie precizate obligatiile partilor si datoriile partenerilor).

Oamenii vor sa fie autonomi; într-un conflict, fiecare trebuie sa se adapteze – prin participare si furnizând informatii. Conflictele sunt o realitate. Medierea este un loc al libertatii si nu un serviciu; daca partile îsi ridica "ziduri" între ele, atunci îndemânarea mediatorilor este indispensabila.

Suferinta este transpusa în reactii; partile pasând-o una celeilalte nu rezolva problema. De exemplu - asa cum de la nastere suntem separati de mama si ne croim drum în viata, asa si medierea ofera:

? acceptarea realitatii
? calea în care memoria este importanta
? propria descoperire
? întâlnirea celui mai dificil aspect (dezordinea)
? integrarea fiecarei etape în viitor

fiind un proces firesc - dar si fara de sfârsit (fiind o abordare la nivel mental de integrare).

Medierea este împartasire: mult timp ne petrecem întâlnindu-ne cu noi însine dar trebuie sa învatam sa-i întâlnim si pe altii. Cele mai importante elemente în mediere sunt:

? ce simtim - nu ce gândim
? întâlnirea suferintei (este importanta pentru întâlnirea emotiilor)
? dezvoltarea posibilitatii de substituire – pentru perceperea sentimentelor
? acceptarea evolutiei celuilalt

În mediere, eliberarea sentimentelor este buna. Prin emotii, oamenii se exprima; medierea le permite sa spuna despre ce-i vorba si astfel se descopera radacinile conflictului. Raspunsul este totdeauna în conflict!

Mediatorul trebuie sa se uite la persoana - nu la rolul ei în conflict. De obicei, la întâlnirea pentru prima oara a cuiva:

? întâi este privirea
? apoi este formarea unei imagini
? este dobândita prima impresie (corespunzatoare perceptiei)
? apare "viziunea" persoanei conform propriului concept

Mediatorul trebuie sa aiba îndemânarea constientizarii prejudecatilor si stereotipurilor! A fi mediator înseamna:

? a avea un rol activ în societate - facilitând restabilirea unei comunicatii
? a descoperi devenirea proprie si contributia la umanitate
? a da un sens vietii - cu respect mutual

Pasii

Eficienta medierii depinde de integrarea ei în viata. Familia este izvorul cel mai important pentru dezvoltarea personalitatii si a competentelor necesare vietii sociale; ea reprezinta cheia pentru succesul unui program de învatare a artei de a face fata conflictelor, deoarece competentele respective pot fi exersate si întarite acasa si în cadrul comunitatii. Membrii familiei învata unii de la altii, la fel cum este de luptat în exterior cu aspecte precum identitatea si acceptarea în grup; de multe ori, ei copiaza actiunile si comportamentele altora ...

A media înseamna a interveni între partile ostile si a le conduce spre rezolvarea conflictului. Mediatorul încearca sa gaseasca un punct de vedere obiectiv si neutru. În genere, el nu se implica direct - cu exceptia cazurilor când încearca sa faca din partile adverse parteneri. Un mediator ofera garantia ca fiecare parte îsi prezinta punctul de vedere - dar totodata îl si asculta pe celalalt. Ulterior, mediatorul îndruma cele doua parti spre gasirea de solutii satisfacatoare pentru toata lumea.

Pentru acestea, procedeaza la:

- ? pregatirea zonei (un loc linistit, liber, unde nimeni nu aude conversatia, având o masa cu locuri suficiente pentru toti)
- ? urarea de bun venit (toti trebuie sa se prezinte)
- ? explicarea programului (medierea da posibilitatea lucrului împreuna si întelegerea mai buna; prin acest proces poate fi gasita o solutie care sa îmbunatateasca situatia - astfel ca prin mediere ambele parti sa poata învinge)
- ? explicarea regulilor (mediatorii nu partinesc si nu judeca pe nimeni; tot ce se spune ramâne confidential. Discutiile sunt fara porecle, insulte, reprosuri, întreruperi - ci oneste, respectuoase, serioase)
- ? culegerea acceptului (partile convin daca sunt de acord cu medierea)
- ? prezentarea situatiei (facuta pe rând de catre parti, fara sa se întrerupa)
- ? rezumarea faptelor (facuta de catre mediatori - asa cum au fost percepute)
- ? expunerea sentimentelor (ce cred partile si mediatorii ca simt)
- ? descoperirea intereselor comune (prin "plasarea" în situatia celeilalte parti, identificarea lucrurilor agreate de ambele parti, punctarea intereselor de obtinut din conflict)
- ? gândirea la solutii (idei propuse doar de parti; mediatorii noteaza)
- ? discutarea consecintelor (pozitive si negative, încurajarea alegerii hotarârii ce avantajeaza ambele parti - ca fiind cea mai realista / posibila / specifica)
- ? asumarea angajamentelor (încheierea medierii)

Disputantii trebuie sa-si descopere interesele autentice pentru a le gasi pe cele comune. În multe conflicte, nu exista solutia care sa satisfaca ambii disputanti; pozitia fiecaruia poate fi incompatibila cu a celuilalt. Dar gândind creator - majoritatea conflictelor pot fi rezolvate. Multe conflicte par imposibil de rezolvat la început - dar au o solutie creatoare!

Cei aflati în conflict trebuie sa exprime fiecare idee pe care si-o pot imagina; unele idei pot parea imposibile sau stupide - dar nu conteaza. Uneori, cele mai ciudate idei îi fac pe ceilalti sa se gândeasca la solutia posibila. Cei aflati în conflict trebuie sa se gândeasca la cât mai multe idei posibile; cu cât se gândesc la mai multe idei - cu atât sunt mai mari sansele de a gasi o solutie. Mediatorii vor scrie toate ideile enuntate.

Gândirea laterala este o componenta a creativitatii, constând din imaginarea cât mai multor variante (posibile); este un proces de explorare din aproape în aproape, într-o stare eliberata de tensiunea restrictiilor. Gândirea laterala constituie o "miscare" pe orizontala – aparent dezordonata – în care nu intereseaza daca o varianta propusa este buna sau nu, este posibila sau nu, este competitiva sau prohibitiva, etc. Se urmareste pur si simplu gasirea cât mai multor variante! Ca instrument de lucru, gândirea laterala apare ca un proces de tip generativ si nu ca unul de selectare criteriala si dezvoltare verticala. În practica, ea este solicitata atunci când:

- ? varianta de organizare nu satisface criteriul functionalitatii si se cauta noi variante – pentru acelasi registru informativ
- ? noile informatii primite nu mai valideaza modelul existent

Gândirea laterala nu este negativa; ea nu blocheaza, ci ea propune, deschide si respectiv ofera optiuni noi, fara a chestiona validitatea lor. Miscarea se produce în acest caz nu dupa o directie prestabilita, ci în mod liber - pentru a genera o noua directie. Gândirea laterala este deci provocativa. (Fiind secventiala, gândirea verticala se dezvolta numai daca fiecare pas este corect sau corespunde unor cerinte functionale; gândirea laterala nu este secventiala si nu impune ca fiecare pas sa fie facut în mod "corect". Gândirea verticala se bazeaza pe o ierarhizare stricta – în care categoriile si clasificarile sunt date, în timp ce gândirea laterala se poate dispensa de ele).

Atentie: rezolvarea conflictului nu vine de la mediatori, ci de la partile în disputa!

Fazele

Structurile care opereaza în prezent în societate ofera medierea (în care adoptarea deciziei revine disputantilor) ca pe o alternativa la sistemele legale si la alte metode traditionale de rezolvare a conflictelor. Serviciile de mediere sunt foarte raspândite în unele tari si în expansiune în alte tari. Centrele de mediere functioneaza pentru conflicte care nu intra sub incidenta procedurilor legale conventionale.

Medierea poate fi prezentata la un nivel foarte simplu. În unele scoli, copiii o învata - astfel ca, ajunsi adolescenti, ei îsi pot rezolva foarte bine problemele pe care le au cu colegii. Institutiile care au introdus cursuri de mediere au constatat o îmbunatatire semnificativa a bunului simt si scaderea cazurilor de indisciplina - dar din pacate înca în majoritatea cadrelor formale aceasta nu se întâmpla.

Un mediator trebuie sa reziste tentatiei de a da sfaturi; el nu da directive. În viata sunt multe rasturnari de situatii - într-o zi putem fi mediatori, pentru ca în ziua urmatoare sa avem noi nevoie de mediatori. Din experiente si inversari de roluri învatam si evoluam. Medierea este o prestatie pe care ne-o oferim reciproc daca avem încredere în eficacitatea ei.

Una dintre parti poate utiliza conceptul de a face din oponent un partener în rezolvarea problemei; astfel, încurajeaza cealalta parte sa participe la o mediere: este destul de obisnuit ca numai una dintre parti sa caute în mod activ medierea - cealalta parte trebuind doar sa fie de acord. Apoi - dupa obtinerea acceptului - ramâne doar stabilirea locului si timpului.

Un mediator când se prezinta partilor le explica rolul pe care si-l asumat, punctând idei din regulile de baza:

- este acolo ca sa rezolve împreuna o problema
- partile nu vor învinui pe nimeni
- partile nu se dezvinovatesc
- partile nu se întrerup când povestesc ce s-a întâmplat
- fiecare îsi prezinta sentimentele fata de problema
- fiecare îsi prezinta doleantele pe care le vrea îndeplinite în vederea încheierii unui acord
- este acolo pentru a facilita ambelor parti stabilirea unei întelegeri corecte

Mediatorul conduce procesul. Partile în disputa au responsabilitatea actiunii. Daca procedeele sunt neclare sau una dintre parti nu este multumita, ele se pot adapta oricând. De asemenea, daca una dintre parti ezita în implicare, atunci poate fi re-asigurata ca este un fapt normal. Enunturile trebuie percepute dintr-o perspectiva personala si nu ca generalizari asupra carora nu se mai poate reveni: partile sa-si exprime propria perspectiva, evitând interpretarea subiectiva a comportamentului - concentrându-se doar pe marginea problemei pe care o au.

La început, mediatorul localizeaza focalizarea cea mai adecvata - identificând aspectele generale pe care partile le admit ca sa ajunga la o întelegere: prin concentrarea pe viitor (ce ar fi de facut, trecutul fiind depasit - ca având vechea pricina de tensiune) ori rezolvarea unui conflict din trecut (partile fiind dominate de sentimentele negative reciproc acumulate în timp).

Pe parcursul medierii, procesul se desfasoara neîntrerupt. Mediatorul creeaza un climat de securitate - unde fiecare poate renunta la mecanismele de aparare, devenind dispus sa:

- faca modificari
- dea
- împartaseasca idei
- examineze
- reconsidere

si - împreuna cu cealalta parte, sa rezolve problema. Mediatorul permite partilor sa-si “vada” nevoile si preocuparile si sa gaseasca elementele care vor schimba perspectiva sau vor deschide diferite posibilitati. Rezumarea punctelor-cheie este utila pentru toata lumea. Modelele australian si american

pun partile s-o faca reciproc; aceasta atitudine este binevenita numai când o parte îsi schimba substantial atitudinea ori face o concesie - si de aceea, modelul francez o propune la sfârsitul primei faze a medierii si nu în timpul ei. De obicei, oamenii nu recepteaza informatiile care le-ar putea reclama schimbarea perceptiei vizavi de situatia în cauza - si de aceea mediatorul oglindeste ce a spus partea, înainte de a prezenta cum se simte ea. Când partile sunt de acord ori au nevoi asemanatoare, mediatorul le defineste zona comuna - constientizându-le punctele de consens.

Mediatorul permite tacerea: aceasta ofera tuturor timp de gândire si de precizare a ideilor. Pauzele ori întreruperile medierii sunt oferite numai când emotiile sunt prea puternice ori întâlnirea a durat prea mult.

Orientarea pe actiunea pozitiva viitoare face posibila stoparea acuzatiilor si a provocarilor de resentimente; mediatorul poate face sa para normale experiente pe care partile le considera extraordinare sau frustrante, ajutându-i sa genereze perspective noi. Combaterea unei gândiri rigide poate fi facuta de mediator propunând protagonistilor privirea din perspective opuse - cerându-le sa vada situatia din "pielea" celeilalte parti.

Mediatorul clarifica si valideaza diferentele în materie de:

? valori
? stiluri
? puncte de vedere

atragând atentia asupra respectarii diferentelor individuale. În cazul când nici una dintre parti nu vrea sa câstige cealalta (de fapt fiecare încapatânându-se ca "celalalt" sa fie pedepsit), tot ce poate spera mediatorul este de a echilibra insatisfactia între cele doua parti, astfel ca ambele sa fie la fel de nemultumite de situatia la care s-a ajuns!

În final, rezumarea unui acord la care s-a ajuns reprezinta ceva concret - servind ca punct de referinta în viitor. Mediatorul poate cere partilor sa-si rezerve timp pentru a trece în revista progresele înregistrate - ce anume functioneaza si ce mai necesita ajustari. Dupa încheierea medierii, mediatorul face cunoscuta participarea si contributia fiecarei parti.

Mediatorii trebuie sa se abtina de a se implica în conflict în rolul de salvatori! Medierea reprezinta o sursa nepretuita - oricine are de câstigat din ea; nu este un proces misterios (care poate fi realizat exclusiv de profesionisti), ci este o consecinta fireasca a deprinderilor de rezolvare a conflictelor. Medierea transforma rivalii în parteneri care rezolva împreuna problemele.

Procesul

Pentru a realiza o interactiune efectiva, mediatorul va trebui sa-si foloseasca toate capacitatile de rezolvare a problemelor, apelând la:

? abordarea victorie / victorie - a câstigului reciproc (crearea contextului astfel încât ambele parti în conflict sa abordeze problema împreuna)
? raspunsul creativ (scoaterea protagonistilor din starea de disperare - îndreptându-i spre cautarea solutiilor, observând enunturile negative si reformulându-le într-o maniera pozitiva - pentru ca uneori conflictul poate ascunde posibilitati ne-explorate)
? obtinerea celor mai bune rezultate pentru fiecare parte implicata (neutralitatea arata fiecarei parti grija de ea - încurajând ambele parti sa se asculte activ)
? folosirea asertivitatii adecvate (încurajarea enunturilor personale ale partilor implicate în conflict)
? determinarea partilor în folosirea cooperanta a puterii (prin neutralitate activa - echilibrând puterea între parti si încurajând partile sa-si asume responsabilitatea si sa opteze pentru actiune pozitiva)
? controlarea emotiilor (astfel încât partile sa nu-si nege - dar nici sa-si amplifice emotiile semnificative)

- ? inducerea dispozitiei de rezolvare (astfel încât partile sa constientizeze aceasta sarcina dificila)
- ? conducerea explorarii nevoilor si temerilor partilor (orientând procesul si nu continutul - astfel asumându-si rolul de depozitar al informatiei)
- ? initierea proiectarii variantelor (cautarea deschiderii de noi posibilitati - cerând sugestii / fara a evalua valoarea propunerilor)
- ? includerea obiectiilor (la realizarea imaginii de ansamblu)

Combaterea comportamentelor incorecte în rezolvarea conflictelor se poate face prin mai multe cai, de catre mediator, care:

- ? pune întrebari
- ? ignora unele remarci ostile
- ? cere reformulari pozitive
- ? noteaza ce se discuta
- ? demasca existenta incorectitudinii
- ? vorbeste calm
- ? foloseste umorul
- ? schimba directia de "bataie"
- ? cere dovezi
- ? etc.

Nu toate problemele apar deodata; fiecare problema are o perioada de "incubatie". Problemele provoaca daune; unele dintre ele pot fi reparate dar altele lasa urme. Problemele au simptome ca bolile; uneori aceste simptome sunt rezolvate - în loc de problema însasi. Este important a evalua simptomele; abilitatea de a distinge corect problema "fantoma" de problema "sursa" este ceea ce societatea numeste abilitatea de rezolvare.

Fiecare problema are radacini constând în motivele ce o hranesc; rezolvarea problemei este efortul consumat în smulgerea acestor radacini - înseamnând anihilarea motivelor ce o cauzeaza. O societate care îsi poate rezolva problemele se dezvolta; inabilitatea în rezolvarea problemei duce la activitati "imorale". Societatea care asteapta de la altii rezolvarea problemelor nu este posibila într-o democratie contemporana!

Rationalismul si virtutea sunt doua concepte importante care ar trebui adoptate - pe principiul fundamental de a nu dauna:

- ? propriei entitati
- ? altora
- ? mediului

Deteriorarea limbajului afecteaza felul gândirii: desi limbajul pare a fi suficient activitatilor vietii cotidiene - el uneori este insuficient nivelului intelectual. "Traditia" unui asemenea sistem descreste creativitatea si inovarea; de aceea, abilitatea societatii de a rezolva probleme trebuie îmbunatatita.

Pentru o schimbare sociala neviolenta, lucrul este asupra:

- ? adunarii informatiilor (a vorbi clar despre o problema sau nedreptate înseamna a o cerceta: investigarea tuturor aspectelor creste întelegerea ei; trebuie vazut ce motiveaza pozitiile oponentilor)
- ? educarii (reducerea neîntelegerii si câstigul sprijinului / simpatiei se face prin informare: aceasta nu este convertirea la vreo cunoastere "superioara", ci considerarea ascultarii sensibile si întelegerea valorilor, credintelor si preocuparilor - mai ales a celor diferite; concentrarea pe utilizarea abordarii creatoare, în loc de "dramatizare", este pozitiva)
- ? implicarii personale (prin control si reafirmarea încrederii în filozofia neviolentei: eliminarea motivelor ascunse si pregatirea acceptarii suferintei daca este necesar)

? deschiderii (la modificarea pozitiei - în anumite limite; cautarea mijloacelor convingatoare de schimbare, fara influentare ori umilire, în spiritul câstigului reciproc)
? actiunii directe (ce impune o tensiune aparte în conflict - pentru a-l corecta, fara a depasi ceea ce se poate primi; odata atins obiectivul, efortul nu va mai fi exploatat, ca sa nu fie depasite asteptarile prin solicitari ulterioare)
? reconcilierii (non-violenta cauta simpatia / amicitia si întelegerea oponentilor; ea nu vizeaza înfrângerea si este contra fortei - nu contra persoanelor, incluzând permisiunea de a-i face fata: nu numai partile sunt câstigate, ci si procesul)

Scopul

Medierea este folosita în domeniile:
? judiciar
? educational
? social
? cultural
? si altele

la nivele locale, nationale si internationale.

În timp ce sistemul legislativ / juridic încearca restabilirea ordinii - medierea întâlneste dezordinea. Chiar în cadrul oficial al palatului de justitie, medierea ofera posibilitatea rezolvarii mai umane si potrivite - în special în conflictele dintre vecini, rude, colegi si în situatiile când partile au sansele de a se mai re-vedea. Gasirea propriei solutii în cursul medierii este principala garantie a tariei acordului. Pe de alta parte, solutia impusa de tribunal risca exacerbarea relatiei, crearea unui câstigator si pierzator - fara a furniza o veritabila reparatie. Reactia publica la mediere este de surpriza, urmata de gratitudine - ca la o noua solutie ce a întâlnit nevoile partilor. Rezultatele medierii sunt foarte încurajatoare: majoritatea cazurilor au solutii pozitive!

În educatie a fost începuta formarea în mediere si practicarea ei (momente bune sunt orele de cultura civica sau dirigentie în scoli); în schimbul ramânerii blocati în situatii de frustrare sau furie, actorii educatiei descopera un nou tip de relatie: multi ani, profesorii si elevii co-exista fara a se cunoaste într-adevar reciproc; în mediere ei se întâlnesc la nivel personal si nu mai sunt asa straini - un profesor si un elev / student care nu si-au vorbit încep sa comunice. Se creeaza un sens al complicitatii, au loc schimburi, se împartasesc crezuri, este oferit sprijin mutual si fiecare se simte mai putin izolat. Teama nu-si mai are locul, sentimentele putând fi discutate împreuna - stiind ca agresivitatea poate fi dezamorsata. Relatia se schimba: în locul utilizarii autoritatii - sunt instrumentele medierii; acestea pot fi puse în practica oricând. Când devine dificila reglarea unui conflict - se poate apela medierea problemei "în pereche". Abordarea mediatorilor este în echipa; prin numarul membrilor, lucrul ei asigura un nivel mai înalt de obiectivitate si calitate pe nuante - dialogul devenind mai bogat.

Medierea sociala s-a dezvoltat mai ales în problemele comunitatilor; aici sunt conflictele din cadrul organizatiilor, ale sindicatelor cu patronatul si în general societatea civila. Locurile informale pentru mediere se creeaza functie de cel mai potrivit mediu unde oamenii îsi pot discuta personal problemele. În mod ideal, medierea ar trebui utilizata ca masura preventiva; când conflictul este solutionat, medierea previne reaparitia lui sau duce la repararea în primul rând de natura morala - si nu materiala. Medierea apeleaza la demnitatea personala, sensul responsabilitatii civice si sentimentelor nobile ale partilor, fiind bazata pe angajamentul voluntar; în acest fel, medierea ofera o noua abordare a tratarii problemelor sociale.

În context cultural (multi- si inter-), medierea regleaza diferentele si disputele prin dialog, adaptare, integrare si toleranta; prin urmare, medierea este o valoare pentru fiecare si atinge chestiuni care privesc oamenii, cum ar fi prevenirea intolerantei, extremismului si nationalismului - prin constructia pasnica si democratica. Oamenii au cu totii propria cultura, propria religie, propria opinie;

din aceasta diversitate s-au instaurat stereotipurile ce sunt la originea fenomenelor rasiste si xenofobe care sunt cunoscute astazi: aceasta intoleranta si aceasta lipsa de întelegere conduce inevitabil la conflicte. Pentru administrarea acestor diferente, medierea este un mod de comunicare - fiind o cale permitând o mai buna abordare a problemelor, un spatiu al dialogului.

Medierea este trecerea de la o stare de confuzie la un nivel de echilibru, tintind procesul transformarii relatiilor.

Nevoia

Medierea este un moment si un loc unde e posibila exprimarea diferentelor noastre si recunoasterea acestora. Este o întâlnire în cursul careia descoperim ca nu toate conflictele noastre sunt necesarmente distructive, ci pot crea si noi relatii.

De ce avem nevoie de mediere? De ce medierea? În orice situatie conflictuala, se creeaza o bariera ce separa protagonistii. Fiecare parte se exprima într-un monolog încapatânat si nu este capabila sa asculte cealalta parte. Ele îsi vorbesc fara sa se înteleaga, se simt tot mai "singure", fiecare parte îsi construieste un "zid" în jur, agresivitatea escaladeaza - câteodata ajungând pâna la violenta. Interventia unor terti poate debloca aceasta situatie; "dinamica" conflictului în doi se transforma gratie interventiei unor persoane exterioare (în problema): acesta este rolul mediatorilor.

Ce fac mediatorii? Ei nu sunt nici judecatori, nici arbitri. Ei nu blameaza si nici nu acuza. Ei ajuta partile conflictuale sa-si exprime experienta si sentimentele lor. Ei dau fiecaruia posibilitatea ascultarii punctului de vedere al celeilalte parti si acceptarea gradata a unei alte viziuni a situatiei: recunoasterea diferentelor "celuilalt" este primul pas în rezolvarea conflictului.

Însisi protagonistii sunt cei care gasesc solutia si garanteaza respectarea ei.

Mediatorii joaca rolul de catalizatori în facilitarea dialogului. Ei:

- detecteaza ce a fost mai putin mentionat ori uitat de spus
- subliniaza mesajul
- determina antagonistii sa devina constienti de o realitate diferita - mai putin cunoscuta lor

Înainte de toate, ei reinstaleaza comunicarea - care este esentiala pentru fiecare fiinta umana. Ei sunt garantii întelegerii si primii spre care partile se pot întoarce mai târziu - daca este necesar.

Diversitatea originii mediatorilor permite fiecarei parti:

- gasirea
- alegerea
- reflectarea
- întelegerea

în propria cultura sau generatie.

Medierea poate dura chiar 5 ore si uneori o a doua sesiune este necesara. Medierea este libera si deseori gratuita: munca e facuta de voluntari, instruirea lor dându-le toate îndemânarile si experienta necesara. Principala lor tinta este de a permite fiecaruia descoperirea / realizarea capacitatii de asumare a responsabilitatii propriilor conflicte si de a-i potenta în transformarea acestora. Medierea este o educatie veritabila, deschisa tuturor si permite atingerea unei mai bune cai de convietuire.

Ne nastem slabi – avem nevoie de forte. Ne nastem lipsiti de toate – avem nevoie de ajutor. Ne nastem prosti – avem nevoie de judecata. Tot ceea ce navem la nastere si ne va trebui când vom fi mari ne este dat prin educatie. Învatarea si practicarea medierii de catre oameni le da prilejul exprimarii nu numai a contradictiilor lor, ci si a sperantelor.

Prin urmare, a deveni mediator face posibila integrarea sociala. Uniti pentru un scop comun, oamenii preocupati simt ca fac ceva în modelarea viitorului. Instruirea în mediere serveste multor obiective dar esential este ca arata oamenilor ca nu sunt singuri si toti sunt vital legati în societate. Oricum, oamenii al caror sens de identitate este la risc nu sunt capabili sa formeze legaturi în societate; medierea este un proces prin care oamenii îsi pot dezvolta din plin propriile personalitati. Aceasta este

numai atunci când oamenii au învatat sa se încreada si sa se respecte din nou - dupa ce s-au fortificat ei însisi putând sa se "deschida" si spre altii.

Medierea este un proces al învatarii despre oameni - si face posibila tranzitia de la nivelul individual la cel colectiv. În acest fel, medierea ia dimensiunea unui adevarat proiect social - în societate. Astfel, medierea devine o cale de a re-crea lantul solidaritatii ce trece dincolo de anumite frontiere. Miza este înalta dar modul nu: începând sa ne schimbam noi însine - putem schimba lumea.

Deontologie

Democratia este cel mai bine învatata într-un cadru unde:

? participarea este încurajata
? punctele de vedere pot fi deschis exprimate si discutate
? este corectitudine si libertate

Medierea si deontologia ei apartin democratiei.

Obiectivele medierii sunt:

? reconstructia tesutului social
? restaurarea legaturilor sociale
? promovarea relatiilor fraternale
? promovarea unui climat social generos
? initierea si incitarea pacii între parti
? promovarea solidaritatii umane
? aplanarea violentelor în toate formele lor
? recunoasterea si respectul identitatii fiecaruia
? coeziunea sociala
? prevenirea violentei

Ca mijloace, medierea fiind un proces (al societatii) de trecere de la individual la colectiv, un mod de rezolvare a conflictelor si o structura de armonizare a contrariilor, permite:

? exprimarea si confruntarea emotiilor
? identificarea sentimentelor care sunt la originea rupturii relatiilor
? "desfacerea" problemelor pentru refacerea legaturilor
? autoresponsabilizarea fiecaruia
? descoperirea capacitatii fiecaruia de a-si depasi suferinta si lupta cu sine însusi
? rezolvarea mai umana a conflictelor interpersonale
? apropierea indivizilor
? exprimarea sentimentelor fara culpabilitate
? constientizarea ca omul nu e singur
? dezvoltarea personala în constructia individuala
? depasirea suferintelor legate de trecut si trairea în prezent

Agentii medierii sunt:

? calitatea (orice persoana are vocatia de a exersa functia de mediator, indiferent de originea sociala, cultura, profesie, religie sau opinii politice)
? rolul (faciliteaza partilor o noua cunoastere a lor, constientizându-le capacitatea lor de regasire, dând fiecareia posibilitatea ascultarii reciproce - fiind garantia aranjamentelor convenite)
? misiunea (mediatorii sun neutri si beneficiaza - la cerere - de supervizare din partea unui observator format în mediere)

Etica în mediere este ca mediatorul:

? transmite în cursul procesului ceea ce cunoaste din formarea sa
? îsi exercita rolul în cea mai mare neutralitate

? asculta partile într-un climat de încredere
? intervine în mod egal în prevenire oricând este nevoie
? asigura repararea de ordin psihologic si moral

Deontologia este o componenta esentiala a constiintei morale, având ca scop estimarea consecintelor unei actiuni – pentru a se stabili daca ea merita ori nu sa fie îndeplinita. (Se pare ca partea cea mai adevarata din adevarurile morale este tocmai greutatea cunoasterii lor).

În viata, pentru majoritatea oamenilor este mai interesant cum se petrece (ceva), decât ce se petrece. (De exemplu, arta este un mod sensibil prin care omul traieste iluzia adevarului). Deoarece în univers procesele pot fi formulate – cu alte cuvinte, peste tot guverneaza principiul metodologic al cantitativizarii – ideea de valoare "tulbura" ordinea obiectiva a lucrurilor. De cele mai multe ori, valorile sunt nemasurabile! Constiinta unui om poate fi apreciata daca sunt întâlnite în "constructiile" sale termeni ca si:

? masura (tot ce este exagerat este insignifiant …)
? cautare (efortul uman al "descifrarilor" …)
? "descoperire" (ca necesitate, între limite eliberatoare din nelinistile marginirii personale si exagerari)
? deductie (plecând de la general – la special)
? inductie (descoperirea "invizibilului" prin "vizibil")
? cunoastere (derivata din fapte, prin asteptarea si "constrângerea" dezvaluirilor)
? claritate (în exprimare, respect, s.a.)
? sensibilitate (ilustrând sau demonstrând o dezvoltare mereu înnoita privind lumea)
? omenie (ca trasatura personala în oglindirea realului)
? continuitate (suita în idei – înlantuirea logica însemnând ordine în gândire)
? subiectivism (stilul fiind subordonat continutului – în care trebuie sa stapâneasca precizia, altfel fiind o "acrobatie conceptuala sau betie de cuvinte)
? etc.

Aptitudinile spirituale nu pot fi masurate. Estetic, "frumosul" poate fi caracterizat prin speculatie sau expresia lui (când adevarul nu este accesibil, oamenii se refugiaza în aparenta). Deoarece vointa lucrului în sine este superioara intelectului, forta oamenilor consta în modele. Pe de alta parte, imperfectiunile simturilor si limbajului îndeparteaza oamenii de transcendenta, adica de natura lucrurilor. De aceea, oamenii traiesc nelinistile presupunerilor, îndoielile lor sfârsindu-se în întrebari. (Formalismul are rolul în a arata puterea ratiunii de a construi sisteme – omul încercând sa-si stabileasca limitele autonomiei lui fata de mediu). "Miscarea" spiritului între intuitie si ipoteza reveleaza omului limitele creatiei libere, pentru ca nevoia constanta de ordine cere raspunsuri la întrebarile: ce, cine, de ce, cum, când, unde si în ce scop …

Tratare

Medierea nu este o tehnica, ci o parte vitala a traiului. Sentimentul injustitiei apare din copilarie (exemplu: de la cearta pentru jucarii - mânia fata de persoana ce a initiat aceasta situatie poate duce la conflict). Rezultatul medierii trebuie sa ajute recunoasterea cauzelor. Procesul nu necesita calificari sau timp îndelungat de exersare!

Unii oameni practica instinctiv medierea, unii o stiu de scurt timp, altii de mai mult timp; sunt oameni care poate niciodata nu s-au întâlnit cu ea. Nevoia de practica în mediere este în sprijinul dezvoltarii procesului - pentru constientizarea si obisnuirea oamenilor de a trai cu "diferentele". În societate, medierea este utila la schimbarea progresiva a mentalitatilor - mai ales în abordare.

Prevenirea unui conflict este mai buna decât medierea. Atunci când dezastrul deja s-a produs, "actorii" au de respectat competentele altora si sunt constienti asupra procesului. Mediatorul "vede" sentimentele si le reflecta partilor; oglindirea îi ajuta pe cei reflectati sa se vada mai bine: li se prezinta

starea asa cum e. Mai mult - medierea merge la întâlnirea sentimentelor; ne-acceptarea realitatii este unul dintre motivele conflictului. Totdeauna "oglinda" trebuie sa arate mai mult decât primeste.

Accentul si felul vorbirii este foarte important în mediere; cu unele cuvinte-cheie se pot exprima multe. De exemplu: relatiile dintre adulti se bazeaza foarte mult pe judecata (minte); relatiile dintre copii se bazeaza foarte mult pe emotii (inima). Iar unii adulti gândesc: ce tragedie ca tineretea e data pe mâna copiilor … (Numai cine vorbeste si "limba" copiilor se întelege cu toate vârstele). Ceea ce e specific medierii este ca se concentreaza pe limbajul emotional!

Dupa reflectarea prin "oglinda", linistea este foarte importanta în mediere! Tacerea este polivalenta, exprimarea – monovalenta … Mediatorul nu raspunde eventualelor întrebari; dupa ce a deschis niste "usi", cautarea sensului (ca agitatie) revine partilor în conflict. Deoarece medierea nu este justitiara, partile se vor auto-descoperi / auto-întelege - mintea lor clarificându-se, devenind mai limpede; situatia se schimba - aceasta pentru ca mediatorul nu vede conflictul la fel ca si partile.

Atunci când procesul medierii treneaza, iesirea din învârtirea mereu în jurul acelorasi lucruri poate fi facuta prin abilitatea mediatorului de a scoate partile din problema - punându-le întrebari particulare (fara legatura aparenta cu subiectul conflictului). Daca partile vorbesc între ele, atunci ele trebuie lasate (poate se împaca!).

În orice caz, atitudinea mediatorilor trebuie sa fie foarte preocupata (chiar si când partile nu sunt rezonabile), seriozitatea însa neducând pâna la propuneri! (Caderea în capcana a unui mediator este atunci când se "identifica" cu una dintre parti si vine cu vreo sugestie).

Partea esentiala a procesului medierii este darâmarea "zidului" dintre parti. (Mediatorul încearca mutarea problemei; justitia face contrariul: încearca amanuntirea / detalierea problemei). În mediere este bine ca totdeauna sa fie accentuate valorile partilor - si nu elementele negative din conflict.

Procesul de mediere a conflictelor se inspira din vechea filozofie greaca si emotiile copilariei, fiind exact opus schemei psihologice de tratare a conflictelor! În mediere, apelul la imaginatie si simboluri este important. Oglindirea partilor nu va fi repetata de acelasi mediator; este înca unul dintre motivele datorita carora medierea se face de catre o echipa.

Mediatorii nu tintesc rolul actorilor partilor din conflict - ci adevaratele persoane care le joaca. De aceea si linistea dupa reflectarea de tip oglinda exista - ca sa fie timp pentru asimilarea mesajului. (Este un timp când nu se spune nimic, este un timp când se vorbeste – dar nu este nici un timp pentru a spune tot …).

Cauze ale împiedicarii medierii pot fi nu "zidul" dintre parti, ci "ziduri" între mediatori si parti ori chiar între mediatori! Munca în echipa a mediatorilor este elementara pentru succesul procesului.

Unitatea echipei mediatorilor trebuie sa se rasfrânga în abordarea sincrona a potentialului uman - atunci când se adreseaza partilor: pentru a merge dincolo de experienta proprie si a ceea ce fac, trecerea între nivele a partilor trebuie sa se faca usor, deoarece o fiinta umana are 3 caracteristici:

- instinct (ceea ce este comun oamenilor si animalelor)
- intelect (ceea ce au numai oamenii)
- spirit (ceea ce nu este instinct sau gândire, ci sentimente - aspiratii, fericire, etc.)

medierea având de ajuns la spirit.

La sfârsitul medierii, întelegerea dintre parti se bazeaza pe realizarea ca o buna comunicare le face sa coopereze. (Câteodata - dupa mediere - partile realizeaza / înteleg ca împacarea înseamna si sa nu piarda timpul cu mediatorii).

Medierea este un "vehicul" al împartasirilor experientelor. Acceptarile celorlalti si a celor ce sunt oferite de altii "deschid" partile si le fac sa se încreada în progres. (Umanitarismul se opune "tragediei" vietii: este ca zâmbetul uman al persoanei suferinde ori problema metafizica a celui care înainte de a-si da duhul cheama la capatâiul sau pe cei apropiati, când numai "lumina" i se poate da - dar nu si viata).

Principii

În viata unor comunitati, medierea a început sa se dezvolte ca o profesie noua - la confluenta stiintelor sociale si a dreptului. Multi în conflict au tendinta aplecarii spre mediere; în Europa - fiind promovata mai recent - medierea este în evolutie.

Forma de interventie a unui tert independent si neutru conflictului se practica în diferite stiluri: asa-zisul stil "occidental" favorizeaza întâlnirea partilor cu mediatorii; în asa-zisul stil "oriental" - mediatorii apar între parti (dar indiferent de stil, mediatorii cad de acord cu partile pe procesul care constituie baza medierii).

În orice conflict, caracteristica esentiala a medierii este ca da atentie componentei emotionale. (Consilierea, negocierea si alte forme de lucru în conflicte ignora sau se refera prea putin la acest aspect - datorita procedurii dar si a convingerii ca mai totdeauna cealalta parte poate utiliza si exploata emotiile în avantajul sau; o ruptura simulata a face privind anumite emotii - ca derutare - nu este recomandata si oricum nu este obiectul a ceea ce propunem aici). Învatându-ne gospodarirea emotiilor putem deveni mai supli si obtine rezultate mai bune - dar aceasta tine de:

- favorizarea alternativelor
- compromis
- creativitate

Mai ales în conflictele de sorginte:

- economica
- politica
- militara

ulterior medierii este negocierea (direct) între parti. Nu se pune problema unui insucces în mediere, cât timp aceasta a reusit initial doar sa:

- puna partile în dialog
- întrerupa desfasurarea conflictului
- creeze premizele pentru regasirea unor activitati normale

Dar despre continuari (dupa împlinirea acestora) ne vom referi pe larg în partea a treia a acestei lucrari.

Medierea are o schema universala, ce transcede conflicte implicând nivele de violenta extrema: un exemplu este când liderii a doua parti aflate în mare confruntare declara separat acelasi lucru: ca doresc pace si respect - cealalta parte fiind teribila si plina de ura; adevarul este ca fiecare dintre ele sunt în aceeasi masura culpabile (fiind responsabile)!

Medierea functioneaza bine cu 3 conditii împlinite:

- se declanseaza într-un bun moment
- se desfasoara sub o presiune adecvata
- este facuta de un bun intermediar

Numarul mare de constructori ai pacii ne încurajeaza optimismul: oamenii au nevoie din ce în ce mai mult de informare si formare asupra proceselor de reglare si vizeaza promovarea unei paci dinamice si constructive. Evolutia favorabila a vietii se petrece fara îndoiala prin educatia tuturor - de la nivelul personal, pâna la global. Medierea este o miscare a unora spre altii - miscare gratie careia spatiile individuale se întâlnesc într-un spatiu colectiv, într-un echilibru subtil.

Refuzul recunoasterii anumitor sentimente si negarea dialogului ne arata expresia violenta a unei profunde frustrari; aceasta nu este ineluctabila: schimbarea cursului opiniilor poate parea ambitioasa - dar are un potential realizabil totdeauna. Favorizarea actiunilor de mediere permite depasirea obstacolelor de "nedepasit" ("insurmontabile"). Toata lumea se crede puternica! Dar si

speranta de asemenea este (puternica) - datorita muncii facute si eforturilor viitoare putându-se chiar si reface din “cenusa” conflictului.

În spatele fiecarei medieri se ascunde un ecou ce poate rezona. Deoarece medierea este un proces de tranzitie - ecoul poate nu e imediat: în fiecare mediere este ceva de învatat, un punct câstigat si ceva de împartasit / împartit. Însusi acceptarea ca altceva este important pentru unii este un câstig! Mediatorii nu se pierd pe calea deschisa pentru altii, ci pot creste, îmbogati si deveni mai puternici - tocmai din aceasta deschidere.

Atentie: reducându-le altora vreo functiune - este posibila reducerea reciproca (totodata).

Filozofia

Gasirea fericirii a fost totdeauna dorinta omului. Dar ce este fericirea? E necesar a fi legata de sensul destinului. Totul este prins în lanturile destinului propriu. (Caile destinului sunt greu de înteles). De la originile sale, gândirea filozofica a fost conectata cu teologia (si invers). Pentru unii, filozofia este teologia revelata de însusi Creatorul: este contemplarea inteligibilului / neinteligibilului - învatând eliberarea sufletului de corp - gândirea fiind mijlocul care permite aceasta dezvoltare.

De aceea, cautarea adevarului - în gasirea regulilor ce sa fie aplicate - a devenit o necesitate. Nu este o separare între cunoastere si viata. Astazi ne dedicam cel putin un sfert din viata educarii noastre dar se pare ca am uitat ca subiectul esential este omul.

De ce este o prapastie crescânda între impulsul pe care îl avem fata de frumos / armonie / fericire si realitatea vietii - care adesea e diferita de aceasta aspiratie? Producem chiar mai multe tehnologii si metodologii, dezvoltam o cunoastere ce tinde spre eficientizarea optima dar în dezvoltarea cunoasterii modului cum sa facem - uitam cum sa fim. Ne refugiem în spatele conceptelor. Conceptul comunicarii este larg utilizat astazi dar niciodata nu a fost asa de rau aplicat - pentru ca (cel mai adesea) duce la iluzia unei forme de relatie! Am uitat ca pentru a întruni conditia umana - avem nevoie de considerarea unor lucruri esentiale ale vietii:

Disparitatea între mijloacele la dispozitie si rezultatele obtinute ne obliga sa luptam; experienta medierii ne confrunta adeseori cu profunda absenta a recunoasterii fiintei umane. Se presupune ca demnitatea în suferinta este cea mai înalta demnitate a omului. Civilizatiile s-au dezvoltat în timp; ele au elaborat religii si filozofii pentru a raspunde întrebarii primare: ce raspuns (ce înteles) are suferinta? Suntem obligati sa admitem ca trecerea timpului nu a adus fericirea. (Hormonal, sentimentul fericirii este indus de endorfina; dar aici, mai mult decât fiziologicul ne intereseaza psihicul).

Medierea poate aduce o contributie: ea furnizeaza o remarcabila privire în omul modern - înauntrul cadrului dimensiunii umane. Ambiguitatea cuvântului “mediere” nu-i exclude obiectivul: promovarea unei culturi a pacii în lume. “Mediere” înseamna “a fi în mijloc”; prima folosire cunoscuta dateaza din timpul sumerienilor. Atunci avea o functiune teologica - desemnând ceva între Dumnezeu si om; sensul modern indica pozitia mediatorului “între” partile din conflict. Pozitionarea “între” e necesara pentru a întâlni ceea ce este inima conflictului.

Orice religie a convenit ca daca la începutul universal a fost haosul, omul a fost separat de sacru, decazând în postura sa datorita imoralitatii; omul a fost confruntat cu o injustitie pe care mereu a încercat s-o rectifice. (De altfel, este indiferent daca haosul e la început, continuu sau la sfârsit). În timp însa nu a reusit absolutul - si de aceea sufera; o anumita unitate spre care aspira a fost distrusa. De aceea este esential echilibrul - formând un proces natural în care fortele (iubirii si urii) îsi schimba doar locurile.

Absolutul (gândit în marginile experientei posibile) este un paradox; în conceptie trebuie întelese 3 întrebari fundamentale:

? ce pot sa stiu
? ce pot sa fac
? ce pot spera

Cu ajutorul ratiunii, omul discerne adevarul de eroare, justul de injust, pune ordine în pasiuni si îsi "întinde" afectiunile – pentru ca le face sociale si universale. Intrarea irationala în sfera absolutului (unde adevarul si ratiunea sunt contopite), depaseste cunoasterea umana: ar fi o contopire a mediatului si imediatului; iar pâna la urma, este mai placut sa traiesti înlauntrul lucrurilor – decât în afara lor … (Transcendenta si absolutul exprima acelasi lucru: perfectiunea). Omul modern chiar fuge de absolut, ocolind unitatile pure si relatiile dintre ele (înlocuindu-le cu formalul iluzoriu).

Omul este o creatura efemera; el apartine ordinii lumii dar nu totdeauna este capabil sa-i înteleaga organizarea. El constientizeaza traiul în nedreptate si cauta câstigarea de cunostinte; acestea îl conduc la transformarea comportamentului sau - pentru crearea echilibrului.

Tocmai constiinta unicitatii lui constituie o conditie a aspiratiei spre fericire. (Numai având constiinta faptului ca nu putem trai oricât, dobândim si constiinta faptului ca nu putem trai oricum). Constiinta existentei trece dincolo de instinct, devenind generatoare de energii si constituind un suport indispensabil omului pentru a trai creînd si a crea traind; datorita ei, imediatul nu satisface valentele existentiale ale omului stapânit de setea de absolut. Prin transcenderea imediatului, omul devine modelator al modului sau de a exista - ca rezultat al unei vieti înscrise în orizontul valoric. (Însesi obstacolele pe care le întâlneste în acest proces pot deveni puncte de sprijin pentru a conferi valoare vietii si a lupta împotriva surselor nefericirii / durerii).

O viziune este si ca separarea e în mijlocul experientei de viata, fiind o parte necesara a ei: nasterea cuiva înseamna - pe moment - tranzitia de la unicitate la dualitate (mama - copil); pe masura trecerii timpului, omul cauta unitatea primara si reîntoarcerea la paradisul pierdut (exprimarea filozofala este: întregul premerge partea). Cautând întregul în viata - ca si chestiune existentiala - omul gaseste multiple solutii. Conflictul atinge suferinta umana pentru ca fiecare experienta de separare dezgroapa experienta originara; si acea experienta nu poate fi repetata. Este ceea ce numai moartea rezolva definitiv.

Vietile noastre sunt serii de tranzitii; ca si ciclul anotimpurilor si alternativa zi / noapte, noi - ca fiinte umane - trecem de la nastere la deces: suntem muritori; viata e un mister pentru ca oamenii trebuie sa accepte ca este efemera. Dar gradat, ei descopera ca dupa fiecare tranzitie nastere - moarte este din nou viata. De aceea, medierea devine "scena" unui teatru pe care se joaca drama separarii: o "scena" care de asemenea este un spatiu dar si un timp - unde aceste tranzitii pot fi traite intens: tranzitii în care fiecare se "misca" de la un punct initial la un punct final - si care constituie etape ale unui proces nesfârsit.

Suferinta devine un monolog hranit de separare; toti acumuleaza suferinte ale trecutului ce fac prezentul inconfortabil. Dar multi se agata de aceasta suferinta deoarece ea identifica o relatie pierduta. Unii încearca activ sa ignore ca starea nu este necesar a fi permanenta, ci poate fi traversata.

Medierea ofera posibilitatea tranzitiei - ceea ce permite parasirea trecutului si redescoperirea prezentului: abandonarea fanteziilor formate despre altii si întâlnirea realitatii lor; numai atunci este acoperita înlantuirea pierduta cu altii si de asemenea cu propria personalitate. Este conceptia omului ca fiinta temporala ce accepta si înregistreaza posibilitatea schimbarii. Integrarea permite întelegerea singularului si pluralului - în sensul propriu si al altuia. Aici este atins un aspect fundamental - identificat ca întelepciunea discutarii naturii lucrurilor (existenta în mediere).

Poezia si arta tind spre aceasta: ele confrunta complexitatea fiintelor umane, exprimând inexpresibilul. Ele adesea reprezinta doua experiente opuse ce pot fi privite ca doua laturi în existenta: iubire / viata si suferinta / moarte; ambele sunt intim conectate. Separarea - printr-o etapa intermediara - poate conduce prin suferinta de la dragoste la moarte dar de asemenea si la viata.

Medierea îmbratiseaza separarea pâna la "sufocare" - astfel ca succesiunea de tranzitii sa aiba sfârsit prin a se întoarce la viata / nastere / dragoste. Prin simbolism, medierea ofera experienta vietii în evolutia ei - atât în situatiile cele mai obisnuite, cât si în cele mai tragice. Medierea nu poate fi redusa la reparare. Daca ar fi mediere / reparare, reparatia merge dincolo de aspectul material sau invers - ajungând ca în conflicte minore în loc de recuperarea demnitatii sa fie mai importante compensatiile.

(În multe cazuri oamenii se uita inconstient spre o forma de recunoastere - dar putini stiu de ce fel ar fi ea).

Ceea ce este valabil partilor în mediere este de asemenea (valabil) si pentru mediatori: cineva comunica într-adevar cu altcineva daca o face si cu sine însusi. Motivatia unora de a se implica în mediere vine de la nevoia vitala de a-si confrunta violenta dinlauntru. Medierea este nevoia fundamentala de a confrunta prin conflict batalia interioara si întrebarile de baza ale vietii.

A fi în conflict apartine vietii; nu e bine sau rau. Pur si simplu "este". Violenta este o forta pentru viata - ce exista în fiecare; este important a recunoaste ca e acolo - si ca se exprima de fiecare data când apare o opozitie. Fiintele umane au capacitatea auto-transformarii; ele nu sunt condamnate a fi violente si a avea instincte distructive - fara vreo speranta de control propriu - pentru ca pot rabufni din confuzia regasirii libertatii constructive de actiune. Valoarea unui om rezida în ceea ce da el si nu în ceea ce este el capabil sa primeasca.

Oamenii pot învata ca libertatea consta nu în a face o alegere, ci prin achizitionarea cunostintelor despre ceea ce este cea mai buna alegere. O viata nedicata urmaririi cunoasterii nu este o viata ce merita traita.

Natura

Omul trebuie considerat în totalitatea sa: el este sinteza si cristalizarea unor strate; nu poate fi separat de mediul sau, facând parte din biosfera terestra. Lupta pentru viata este o provocare careia omul îi face fata în raport cu natura, cu altii dar si cu sine. Nevoia de a se hrani pentru a supravietui este o prioritate. Nevoia de procreare acompaniaza instinctul protejarii vietii. Nou-nascutul trebuie hranit si i se da un spatiu protejat în care sa creasca si modeleze. Istoria este plina de invazii succesive ale oamenilor care - pentru a-si acoperi nevoile - au capturat pamânturile mai bogate ale vecinilor; vecinii au raspuns aparându-si teritoriile si astfel a început ciclul infernal al razboaielor.

În mediere, instinctul protejarii teritoriului este un element frecvent întâlnit, desi adesea este subtil disimulat. Ceea ce se regaseste nu e chiar un spatiu geografic de aparat, ci un spatiu moral care devine sinonim cu spatiul de viata. Iar lupta este o notiune dinamica: daca nevoia e primul factor, dorinta este forta motivului.

Exista o întreaga ierarhie a dorintelor - plecând de la cea mai instinctiva / "animalica" forma, pâna la cele mai elevate forme umane - când sufletul cauta sa-si satisfaca nevoile prin pasiuni. Dorinta poate ajunge sa devina cea de a elimina dorintele altora - pâna la faza finala: dorinta de a întâlni absolutul. Oamenii sunt implicati într-un fericit amestec cu dorintele altora dar - inevitabil - apar opuneri. (Nu este vorba de o logica binara). Confruntarea duce la stabilirea unei relatii a fortelor.

Oamenii sunt departe de a gasi armonia necesara pozitiilor lor contradictorii. Daca situatia e frecventa, efectul cumulat deterioreaza orice relatie: fiecare parte se simte atacata în identitate. Fiecare întâlnire cu haosul este înspaimântatoare: este o pierdere a punctelor de referinta care furnizeaza securitatea. (Fara prejudecati metafizice, însasi stiinta a asociat creatia universala cu explozia initiala). Oamenii nu pot ignora haosul. Indiferent unde, el are acelasi sens nestiut - iar într-un conflict, haosul poate înconjura partile ca într-o închisoare (fara de scapare). Oamenii pot deveni "prizonierii" haosului pe care îl creeaza.

Din timpuri imemoriale, regulile au fost create pentru a limita si controla dorintele oamenilor, a regla conflicte si a permite desfasurarea vietii comunitatii; initial au fost verbale dar - încetul cu încetul - ele au fost codificate. Treptat, au aparut reguli ce au garantat ordinea sistemului, aplicând si penalitati. Fiecare deranjare a ordinii devenea un potential pericol, pentru care era asumata responsabilitatea combaterii si reprimarii. Una dintre caracteristicile importante ale medierii este ca interventia ei previne deteriorarea vreunei situatii.

În societatile traditionale, dezordinea si violenta sunt tratate conform unor angajamente ferme - fiind lucruri ce sunt experimentate împreuna - dându-li-se prilejul exprimarii. Scopul este ca prin integrarea lor, coeziunea sociala sa fie restaurata. Ideea este vechiul concept natural al elanului vital. Asadar sunt exploatate cele doua fatete (beneficiu în loc de distrugere).

Sacrificiul are dubla functiune: comiterea unui act social gasit inacceptabil si suferinta eliberarii. Dualitatea este purificatoare - fiind sursa unei noi forme de energie. Acest proces în alte societati a fost transformat în faptul ca oamenii gasesc pe altcineva responsabil de suferinta lor - identifica vinovatii si pedepse într-un proces al "tapului ispasitor".

Disparitia simbolismului ritual duce la razbunare; din acest motiv, nu este raspunsul corect. (Razbunarea nu poate avea înteles: ranind, nu se "duce" rana din suflet …). Tendintele contradictorii ale oamenilor oscileaza între:

- ordine / dezordine
- moderatie / exces
- armonie / violenta
- etc.

Schimbând rolurile, oamenii fac posibila întâlnirea celorlalti prin moduri foarte diferite; de exemplu: în carnavaluri, oamenii se travestesc - chiar barbatii în femei si femeile în barbati - tabu-urile fiind transgresate prin abolirea diferentelor (sexuale ori altele).

Semnificatia trecerii în noul an este exhaustiva: timpul trecut nu mai poate fi reînnoit. Dar este regasirea timpului ciclic, timpul care se întoarce etern si care permite un reper. Scopul calendarului este legarea ritmului de cosmos, astfel ca omul se reintegreaza în univers; însa timpul îsi pierde eterogenitatea când oamenii îsi stiu doar timpul secular.

Asadar, exprimarea în coordonate spatiale si temporale determina natura medierii. Medierea este rezultatul unei lungi evolutii. Constientizarea variatelor mecanisme ale dominarii oamenilor este un punct de plecare în întelegerea ei.

Violenta

Ireparabilul poate fi facut pe diverse cai - dar în orice caz produce reactii foarte puternice, mai ales manifestari de violenta. Adesea violenta se naste din disperare. Pentru a câstiga o mai buna întelegere, trebuie identificate diferitele forme de violenta care se petrec:

În primul rând, exista o violenta ascunsa, interna, "nespusa" - una ce nu poate fi prezentata altcuiva - care întoarce omul împotriva propriei sale persoane si devine astfel un fel de auto-agresiune. Legata de cuvântul "violenta" este ideea de violare. Violarea este o injustitie îndurata, ca impact al confruntarii cu unele acte inacceptabile. Acestea se pot acumula în viata si ataca atât psihicul, cât si corpul - facând fiinta o victima. Toata suferinta este mulata asa; este pastrata de memorie. Aparându-se si fara abilitatea de exprimare a durerii, fiinta umana poate deveni bolnava (de la o raceala pe care adânc în sine poate o "vrea" - ori tumoarea care desigur ca nu este dorita). Violenta ne-exprimata se poate întoarce împotriva societatii, care la rândul ei - aparent fara motiv - pedepseste. Dar aceasta pedeapsa doar va agrava suferinta si violenta individuala; si astfel, ciclul infernal va continua.

Un alt tip de violenta care exista este cea comportamentala / emotionala, care are un stagiu premergator eruperii, greu vizibil (dar în proportie larga, zilnic sustinuta de fiecare): o permanenta hartuiala - prin gesturi si atitudini, vorbit sau tacere. Aceasta hartuiala rezulta din câta liniste e ori cât de fapt e spus - prin caracterul sau insidios infiltrându-se, penetrând si invadând rutina cotidiana; este o hartuiala prin care nimeni nu declara razboi, ci e un apel disperat la altcineva - în scopul dobândirii recunoasterii. Daca aceasta face pe cineva sa se simta atacat - va raspunde ostil. Manifestarea acestei forme este printr-o întârziere sistematica, întreruperea altei persoane ori invadarea linistii ei, refuzul discutiilor, etc. Aceleasi gesturi pot fi diferit percepute (tinând cont de diferenta culturala): foarte des aceasta violenta nu este recunoscuta de persoana care o traieste sau de cea care o primeste. Caracterul

ei difuz o face fara nume; poate fi subliniata doar când devine inacceptabila - prea exteriorizata prin violenta verbala ori fizica.

Violenta verbala este larg raspândita si des are un impact subestimat. Sunt cuvinte care ne omoara la fel de sigur ca si armele. Exista o întreaga gradatie (foarte subtila) în atacurile verbale; acestea pot fi insidioase, indirecte, alunecoase sau pe de alta parte - frontale, adverse, distructive. "Razboiul" cuvintelor poate transforma viata într-un câmp de lupta; acest "razboi" de asemenea poate deveni un mijloc de supravietuire. (De exemplu: aceasta este situatia vechilor cunostinte ori cupluri care dupa ani de trai împreuna si-au stabilit un veritabil terorism - fiind de altfel singura cale pe care fiecare partener merge; de fapt, acesta e terenul ideal pentru ei de a-si juca drama iubirii si urii). Relatia tripartita dragoste - violenta - razboi nu accidental a adus în limbajul seductiei cuvinte din registrul razboiului: "strategie", "combatere", "lupta", "cucerire", "captura", "dominatie", "ruptura", etc. Este o asimilare constanta a unui domeniu cu celalalt, care se completeaza reciproc (cercul e întregit).

Reîntoarcerea la conditia umana este dificila cât timp sistemul social acorda mica atentie violentei verbale; mai frecvent ca vinovatie este clasificata agresiunea fizica. Conteaza ca persoana violentata verbal sa fie suficient de capabila sa nu o ia prea personal; dar când cuvintele sunt ignorate, adesea exista pericolul ca violenta fizica sa devina forma de comunicare. Violenta devine o necesitate, ca fiind vitala, când este escaladata pâna la nevoia anihilarii ei. Reprimarea violentei nu e usoara: ea este auto-regenatoare, hranindu-se din ea însasi, ceea ce duce la ciclul infernal de a raspunde violentei cu violenta - ajungându-se la vechiul dicton: ochi pentru ochi, dinte pentru dinte …

Violenta, de asemenea, poate fi o alegere deliberata: în numele religiei sau al unei ideologii, teroristii declara razboi autoritatilor politice, angajând violenta nedescriminatorie pentru a-si intensifica luptele si a arunca tara în haos; violenta devine un mijloc de identificare a vinovatiei si uciderii, un mijloc de a fi auzit, recunoscut. Soarta eroica este asigurata: pentru violenta lor - o buna violenta ca raspuns.

În fiecare forma de violenta exista cel putin un pierzator, adesea doi - dar niciodata un câstigator. Violenta este strâns legata de conflict, însa niciodata nu e un raspuns "bun" la el; totdeauna oamenii vad aceleasi secvente ale evenimentelor. Iar deseori, ei sunt slab echipati în tratare, cautându-si justificarea greselilor proiectând o imagine redusa conflictului; facând astfel, partea integrala (si a normalitatii) lipseste - lipsind si potentialul schimbarii, ramânând blocati în dezordinea reprezentata. Reducerea actului violent la ceva comun - cu aspect de dezvoltare - este un punct esential al medierii.

Conditii

Ce se întâmpla în societate are strânsa legatura cu procesul la care facem referire: oricât de mult s-ar înfatisa mersul evenimentelor ca pur întâmplator, în fond nu este asa; dimpotriva, toate întâmplarile sunt cuprinse de o necesitate adânc ascunsa, al carei simplu instrument este întâmplarea însasi. Nimic nu-i (absolut) întâmplator, ci totul se iveste în mod necesar – chiar si simultaneitatea celor care nu au vreo legatura cauza la între ele si pe care o numim întâmplare este ceva necesar – întrucât ceea ce-i simultan acum, a fost determinat ca atare de (anumite) cauze înca din trecut.

Familia, asa cum este astazi (ca si concept), e o creatie recenta; este bazata pe sentimente mutuale. În trecut, sentimentele rar erau considerate în aranjarea casatoriei: considerentele materiale erau dominante. Deoarece gradat sentimentele au început sa domine viata familiala, structura familiei s-a transformat. Aceasta dezvoltare s-a raspândit si spre ceilalti membri ai societatii. Acum este triumful identitatii tuturor persoanelor si recunoasterea dreptului la sentimente; prioritatea în familie este mentinerea dreptului la fericire. Desacralizarea casatoriei nu mai reprezinta în mod necesar un angajament pe viata; de aceea, rata divorturilor si separarilor a crescut, aparând familia "nucleara" - când un cuplu poate fi împreuna si chiar avea copii, acceptându-se tacit oricând o posibila separare. În noua logica însa, absenta unui parinte din viata sau dificultatile materiale creeaza noi probleme.

(Familia este adeseori definita drept o unitate de baza a societatii. O definitie a familiei este ca fiind un grup de fiinte ce traiesc împreuna într-un aranjament social; aceste grupuri sunt caracterizate prin relatii de întrajutorare care asigura hrana, conditiile de locuit si suportul emotional).

Mentinerea unei cariere este o reusita considerabila, fara îndoiala; femeile la risc astazi sunt parte a unei categorii în dezvoltare. Singuratatea - de asemenea - a devenit o realitate; aruncarea în curentul principal de activitati al societatii este cotidian. Acestea si multe altele sunt de fapt o rutina a violentei - ca noua ordine în locul celei vechi.

Refuzându-si constant propriile actiuni, oamenii îsi ating punctul negarii de fapt a însasi vietii lor si a trecerii timpului; este simptomatic faptul ca viata eterna e dorita. Sunt întâlnite doua feluri de atitudine: cea în termenii de integrare a permanentei transformari sociale si cea a oamenilor incapabili sa-si gaseasca linistea, cautându-si disperati iluziile si luptând pentru ele pâna în ultima clipa.

Treptat, a fost stabilit un cult al motivelor - cu negarea instinctelor primare: oamenii s-au plasat în serviciul stiintei - Universul fiind redus la mecanismele sale; s-a crezut ca oamenii îsi pot gasi fericirea prin actiune: facând, nu fiind. Astfel, oamenii si-au taiat accesul spre universal, stiinta separându-se de sacru, lumea simbolurilor reducându-se.

Sunt opinii (occidentale) ca mintea este separata de corp si opinii (orientale) ca ambele sunt în armonie. Indiferent de pozitia dualitatii, pasiunea omului de a-si atinge dorintele duce la lipsa auto-dominarii umane, cât timp este pierdut auto-controlul. Conteaza restabilirea primordialitatii emotiilor în locul separarii de ele.

Într-o lume unde totul poate fi explicat si unde dezordinea este legata de emotii – aproape mereu - oamenii si-au pierdut umilinta de a recunoaste ceea ce nu stiu; le place sa explice totul, sa controleze totul. (Oamenii care stiu ca singuri nu pot face ceva lucreaza în echipe). Orgoliul de a descoperi umilinta este mai strain de întelepciune decât umilinta de a descoperi orgoliul. Este ca si când omul se naste atât de "sus" - încât trebuie sa inventeze treptele ca sa coboare …

Gândirea dezvoltarii viitoare a devenit un pur exercitiu intelectual - rupt de experienta vietii. Frica de haos este legata de refuzul acceptarii originilor si confruntarii realitatii. Oamenii trebuie sa-si aminteasca intimitatea legaturii dezordinii cu ordinea: nici una nu poate exista fara cealalta. Aspiratia orânduirii sociale de a le organiza este o utopie - cât timp oamenii nu sunt gata sa faca posibila transformarea dezordinii. Asa cum lumina nu poate fi fara întuneric, oamenii se misca oscilant pentru a fi complementari reciproc.

Conflictul (inseparabil de violenta), este "strigatul" dezordinii de a-si gasi locul. Evitarea sau rutina lui sunt opuse armoniei, ca si razboiul - pacii, dragostea – urii, s.a. ... Cel mai mare bine pe care (oamenii) cei "rai" îl pot face, e de a ramâne "rai"; numai statornicia lor asigura victoria celor "buni".

Actualul curent de gândire este de a elibera omul de teama dar si de a-i controla dezvoltarea viitoare. Acumularea de cunostinte face posibila îndepartarea limitelor înrobirii la care creatura umana ar fi altfel redusa. Aceasta cunoastere a facut posibila nasterea stiintei. Acum, cercetarea este orientata mai mult spre operatii de netezire decât cautarea adevarului; chestiunile trebuie dominate, natura controlata si utilizata. Lumea este subiectul dorintei omului; motivul organizatoric i-a dat puterea exercitarii unei suveranitati asupra existentei sale. Este dificil de acceptat ca omul - în acelasi timp - este si bun si rau!

În orice conflict este o simetrie a emotiilor. Violenta se dezvolta ca raspuns suferintei; ea este foarte contagioasa si rapida - un schimb reciproc având loc: când violenta apare - creeaza o victima. Victima cere razbunare. Actul razbunarii va face alta victima: o victima a victimei.

De aceea, oamenii se închid într-un ciclu auto-generator. Presiunea de a iesi din acest ciclu este pentru ca violenta sa se exprime fara reciprocitate. Aici este veriga permitând ruperea lantului violentei; momentul e crucial, având de mutat violenta individuala într-una colectiva - care sa joace functia regloare: este ceea ce face medierea.

Surprinzator de observat este cât de departe merge refuzul dezordinii si violentei: scenele de acest tip sunt eliminate din educatie, carti, teatre, etc., crezându-se ca eliminându-le, protectia e mai

facila. A propune un loc unde violentei i se da o voce si o transformare nu înseamna altceva decât o "revolutie" sociala! (E foarte important a recunoaste ca asta înseamna o schimbare radicala a relatiei omului în societate). Este de fapt - ceea ce medierea ofera! Virtutea sa specifica este de a "îmbratisa" dezordinea (ca functiune esentiala).

Cum, prin ce mijloace, poate fi împlinit un asa proiect? Conflictul este cea mai reprezentativa manifestare a dezordinii - atât la nivel individual, cât si la nivel colectiv. Totdeauna sunt doua parti în opozitie ... Pentru a le întruni nevoile, cineva trebuie sa aiba caracterul exceptional al întâlnirii, careia sa i se dea adevarata dimensiune; în timpul medierii se da dreptul:

- furiei
- ne-acceptarii diferentelor
- violentei
- dorintelor contrazise

sa fie! Mediatorii sunt confruntati cu persecutorul si persecutatul - fiecare putând fi asa; o asemenea încarcatura emotionala poate fi eliberata numai printr-o montare riguroasa.

Spatiul

Este necesar a se crea un spatiu de creatie - care sa recepteze iesirea din haos. Vorbim de creatie deoarece este o miscare de la dezordine la o noua forma de ordine. Toate etapele conflictului si reprezentarile lor sunt parti ale acestui spatiu de "calatorie" a medierii; "calatoria" trece prin experiente variate care - ca forme ale tranzitiei - sunt totodata începuturi si finaluri. Însusi actele de violenta sunt adesea reproducerea / repetarea modelelor arhetipale. Aceasta poate explica revenirea în mediere asupra acelorasi tipuri de emotii si situatii.

Spatiul primar este spatiul originilor conflictului - foarte redus vizibilitatii. El apartine expresiei existentiale a fiintei umane si furnizeaza raspunsuri întrebarilor fundamentale legate de imitarea arhetipurilor prin imitarea reprezentarii scenariului identitatii. El face actele sa fie semnificative si reflecta puterea. Pentru a intra în el, mediatorii au de abordat limbajul semnelor, deoarece simbolistica face omul sa se miste între toate nivelele realitatii sale; aceasta pentru ca în spatiul primar omul îsi reflecta viata si destinul sau. (Fiecare se prezinta printr-o fenomenologie simbolistica iar – în fond – fiecare om trebuie sa-si suporte destinul …).

Spatiul imaginatiei este cel expus prea adesea slavei progresului, eficientei ori continuitatii. Omul nu este prea constient de bogatia ascunsa în limbajul secret al emotiilor: lumea emotiilor poate fi decriptata prin simboluri; daca acestea nu sunt întelese, atunci ramân prea putine ... Nerealizarea dimensiunii expresiei suferintei nu duce la "inima" ei. De aceea, mediatorii trebuie sa creeze o "geografie" care sa ofere un spatiu ce singur sa fie capabil sa îmbratiseze suferinta umana.

Medierea este procesul prin care se face aceasta reprezentare. Prin mediere, partile sunt conduse la relevarea suferintelor lor - proces care se potriveste traditiilor ritualurilor (modelelor arhetipale). Medierea ofera un nou ritual societatii în continua creere - pentru ca permite durerii sa-si gaseasca o "voce" prin ritul sau initiatic. Astfel, reprezentarea violentei devine simbolica experientei originare. Prezentarea violentei duce la reintegrarea ei - dându-i-se un loc. Acceptarea manifestarii ei (la nivelul scazut al medierii) este pentru trecerea la nivelul înalt al personalitatii armonioase; pentru ca medierea urmeaza mereu aceeasi cale: tranzitia / trecerea de la o stare la alta.

Medierea are un loc de "lupta" înrudit cu cel al tragediei. Amândoua (medierea si tragedia) apar datorita confuziei exprimarilor si ca raspunsuri la o stare de criza - fie spirituala ori sociala. Oamenii aflati la rascrucea dintre o ordine impusa si o ordine negociata sunt în mod curent aflati într-o stare conflictuala. Geneza lumii spune ca a fost creata din nimic si organizata de Dumnezeu, care - ca autoritate - este responsabil de ea. Organizarea umana - inspirata din acest model - nu confera legitimitate omului ca sa-si dispute modelul. De aceea, impunerea reciproca a oamenilor prin diverse argumente nu poate face o ierarhie ce sa exercite dominarea - ci doar o relatie interactiva provocatoare

pentru schimbarea situatiei în gasirea propriului loc / spatiu în lume. Astfel, confruntarea oamenilor în tranzitia de trecere de la o stare a ordinii la alta este o exprimare a nevoii de libertate proprie - ceea ce înseamna responsabilizarea propriilor actiuni.

Spatiul dintre confruntarea fatalitatii si o noua alegere pe care un individ o poate avea în angajarea actelor sale este strabatut de forta raspunderii sale (element esential). Cei care refuza aceasta acceptare vor sa intervina în viata lor si a altora - motivându-si astfel actiunile. Interferentele ce le propun sunt tratate de mediatori pentru constientizarea de catre ei a felului de "ordine" oferita.

Orice tranzitie este necesar legata de timp. Principiul compensarii si reparatiei poate fi exercitat doar în timp … Timpul echilibreaza o balanta injusta: reparatia ar trebui facuta numai daca partea neîndreptatita o merita. De obicei, prin mediere, transformarea ce poate apare la sfârsitul ei este doar prima treapta a procesului de vindecare, alegerea repararii fiind însa o simpla chestiune de timp; oamenii pot astepta ca durerea sa treaca întâi, pentru a se petrece apoi restul …

În toate conflictele, mediatorii trebuie sa stie ca timpul este cel mai bun argument pentru toti. Cererea transformarii conflictului duce la recunoasterea adevaratei dimensiuni a medierii. Nu exista limite temporale. Pentru a atinge întelesul real al conflictului, partea în cauza trebuie sa se reconecteze experientei originare; doar aceasta va fi capabila sa-i raspunda cererii. Ca orice proces, medierea are sistemul de coordonate prin axele spatiului si timpului - pe care evolueaza - ea putându-se misca în orice sens.

Reprezentarea conflictului pentru parti trebuie indusa de catre mediatori, astfel ca oamenii sa fie întâi confruntati ei însisi cu actele lor: este pentru a realiza un intens moment - prin întrebari despre responsabilitate si putere. Oamenii, pierzându-si punctele de referinta, au dificultati în dobândirea întelesurilor; ei pot fi nesiguri asupra rolului / pozitiei lor. Daca demnitatea umana este o miza si dialogul e zdrobit, chestionarea proprie face partile sa nu "paralizeze" în incapacitatea lor de comunicare adecvata.

În orice situatie conflictuala (re)apare violenta - care totdeauna este o manifestare a unei disfunctionalitati ce necesita o reactie. Gasirea raspunsului necesita timp pentru inovare. Medierea da o speranta pentru ca este o noua perspectiva, aparuta în momentul crucial al tranzitiei între doua "ordini", constituind puterea externa de facilitare a autonomiei partilor. Ramân de examinat elementele constitutive si structurale ale conflictului - pentru a descoperi relatia ce poate întoarce partile spre dialog.

Forma

Partile conflictuale aflate în mediere sunt în impas: ele se confrunta cu alegeri si o cale de urmat. Una dintre primele functii ale medierii este de a face posibila trecerea la actiune, pentru ca deseori sensul disperarii protagonistilor este strâns legat de sentimentul neputintei; acest sens de "închidere" interioara este ca o închisoare - din care nu se vede o iesire.

Pentru a reda protagonistilor capacitatea de actiune, mediatorii le vor permite sa-si examineze propria situatie - facilitând o reflectie în care fiecare sa-si atinga cele mai bune sanse. În aceasta apreciere, totdeauna este un element necunoscut - atribuit soartei; pentru întâlnirea sa si împlinirea dorintelor, oamenilor le este necesara întelepciunea deciziei de a-si analiza comportamentul. (Spiritele mediocre condamna de obicei tot ce depaseste inteligenta lor!). Ceea ce daruieste soarta nu este nimic; ce se face cu ceea ce daruieste soarta – aceea este totul! Recunoasterea elementului opac / inexplicabil este începutul relatiei care duce la un sfârsit acceptabil de armonie. Aceasta nu presupune întelegerea actelor, ci se bazeaza pe abordarea actiunii pe firul ei, prin mediere.

În practica structurata, ea se împarte în 3:

Expunerea

Fiecare parte îsi expune situatia prezenta; este atât timpul de exprimare, cât si cel de ascultare - fiind schimbul obligatoriu pentru parti de a o face, din moment ce anterior si-au pierdut posibilitatile de comunicare. Aceasta e o faza pretioasa, pentru ca reprezinta o "caramida" componenta a dialogului ce initial a fost suprimat (când partile vorbeau fara sa se asculte); atunci erau doua monologuri, fiecare parte facându-si propria schema a povestii - ignorând cealalta versiune iar acum reprezentarea este vitala - permitând sansa fiecaruia de a auzi cealalta opinie despre conflict. Odata ce acest schimb s-a încheiat, unul dintre mediatori va rezuma pe rând viziunile partilor, asa cum le-a auzit; o face cât mai impartial se poate. Rezumatul este facut dintr-un punct extern, accentuînd însa temerile, frica sau îndoielile. Mediatorul separa actorul de actiune - facând o dualitate. Aceasta separare e un rezultat al interventiei mediatorului si este "pregatita" (pentru) faza urmatoare a medierii - când va "erupe". Spiritul dual trebuie deja foarte clar sa stabileasca relatia dintre parti si conflict. Mediatorul marcheaza dualitatea imediat ce ambiguitatea ce caracterizeaza conflictul o permite.

Confruntarea

Actiunea reactiveaza emotiile. Expunerea experientei fiecarei parti (facuta în prima faza) aduce în proces reactii puternice ale protagonistilor. Ei se întâlnesc direct "pe teren" cu contradictiile si diferentele lor. Aceasta confruntare permite exprimarea suferintei si chestionarea ei; este o explozie ce nu poate apare fara violenta. Aici deja partile îsi "plâng" durerea, reflectându-se reciproc. Este scena evitata de judecata - pentru ca e legata de spaime - fiind un cadru la distanta de realitate: este actiunea pe care mediatorii o fac acum direct; confruntarea tinteste "inima" conflictului. În faza precedenta, pozitiile mediatorilor au fost de "oglinzi" - reflectând ceea ce partile au exprimat despre conflict; în confruntare, mediatorii îsi asuma rolul de "oglinzi" (din nou) dar în sensul de a facilita actiunea pe care partile o vad legata de conflict. Este lupta în dualitatea din parti. Mediatorii sunt în fata haosului creat de ambiguitatea ce caracterizeaza partile, "rupând" fortele ce le domina - astfel ca ele sa domine fortele. Apropierea mediatorilor de parti prin jocul de reflectie al "oglinzilor" permite treptat protagonistilor sa-si depaseasca emotiile si sa aiba alta viziune a experientei lor. Mediatorii împreuna cu partile îmbratiseaza cele mai intense aspecte ale violentei conflictului. Medierea nu raspunde violentei cu violenta - ci se distanteaza de ea, cautând o cale de evolutie a situatiei. O noua perceptie a comportamentului partilor printr-o crestere mutuala a constientizarii schimba atitudinile lor, pregatindu-le pentru faza urmatoare.

Transformarea

Este recunoasterea suferintei din criza (exprimata în faza de mijloc, a confruntarii) care face posibila apoi înfrângerea ei. Transformarea sentimentelor este faza de inducere a agentilor purificatori: tranzitia este de la nivelul individual de constiinta la un nivel altruistic - al altora / celeilalte parti. Multumita exprimarii si recunoasterii suferintei mutuale, rezultatul este de a opune omul dificultatilor sale umane - efectul fiind aratarea generozitatii sale, eroismului sau, dragostei sale si acceptarea conditiei sale. Aceasta a treia faza a medierii - de transformare - este de a lega într-adevar oamenii de actiunile lor adevarate (pentru ca lucrurile nu sunt totdeauna ce par a fi).

Mediatorii se întâlnesc mereu cu ambiguitatea tensiunii dintre parti si lucreaza asupra dualitatii. Exista o logica a interventiei pentru controlarea fortelor: confruntarea activului cu pasivul (între ceea ce controleaza partile si ce pot partile controla). Oamenii sunt totdeauna la o intersectie a deciziilor pe care sa le ia. Dezbaterea prin mediere conduce la decizia care în mod liber ar fi luata dar care în fapt este legata de forte deasupra puterii partilor. Rezultatul medierii este o actiune fructuoasa, dorita, însa nu usor de atins.

Limbajul

Medierea este procesul care exprima "drama". Cuvintele folosite constituie vehiculul care recunoaste nu viziunea asupra armoniei, ci importanta conflictului. Ca substanta, cuvintele pot fi pentru disensiune ori consens. Lumea s-ar pierde în întuneric daca n-ar straluci deasupra ei cuvântul … În mediere, tonul limbajului este foarte important. Cuvintele sunt mijloace de exprimare dar si de rezolvare a tensiunilor.

Cuvintele sunt poate singurele realitati carora îngradirea le sporeste frumusetea si sensul. Mediatorii au de construit un spatiu verbal care sa fie adevaratul spatiu în care are loc medierea. Totdeauna cuvintele înseamna ceva. Poti vorbi în sensul ca nu spui ceva - dar asta nu înseamna ca nu zici nimic! (Este stiut ca – pâna la urma – nu cuvintele te apara, ci faptele pe care le-ai facut sau faptele pe care nu le-ai facut ori pe care trebuia sa le faci) …

Prin cuvinte, este atins un punct fundamental al medierii. Ceea ce este spus în cursul schimburilor din mediere adesea nu reprezinta ceea ce simte vorbitorul (mai ales în prima faza). Depinde de mediatori sa gaseasca semnificatia ascunsa a cuvintelor - al caror înteles nu totdeauna e deturnat intentionat, ci deseori nestiut de catre cei ce le pronunta; depinde de ei sa fie intermediarii dintre cuvintele spuse si cele ramase nerostite.

Prin "oglindire", dualitatea care exista în fiecare îsi poate gasi expresia: protagonistul nu-si mai aude numai sunetul propriei voci, ci o alta voce - spunând ceva diferit; el devine astfel constient de aceasta vorbire dubla. Ceea ce cuvintele spun poate fi înselator; experienta arata ca problema prezentata de multe ori nu corespunde cererii si problemei lor reale. De exemplu - iata doua cazuri foarte simple: într-unul un barbat sparge usa vecinului, în celalalt o femeie vrea ca fostul prieten sa n-o mai hartuiasca; cel cu usa sparta vrea doar ca sa-i plateasca usa cineva iar femeia vrea o separare curata. (Daca mediatorii se rezuma la a se concentra pe cererile victimelor, atunci ei sigur procedeaza gresit; daca - pe de alta parte - ei încearca sa asculte ce se ascunde în "spatele" vorbelor, atunci ei pot fi capabili sa raspunda cererii reale: în primul caz nu e un razboi, ci bune relatii între vecini iar în al doilea caz e nevoia recunoasterii durerii femeii în relatia cu "fostul" si dorinta ei de a-si continua relatia cu actualul iubit).

În toate festivalurile si carnavalurile unde se poarta masti si costumatii deosebite sunt reprezentate de fapt cai prin care nu persoana vorbeste, ci aspectul. Pericolul este ca mediatorii sa-si imagineze ca masca si persoana sunt aceeasi realitate. În conflicte, purtatorul "mastii" permite celeilalte voci - a persoanei în disperare / care tipa - sa fie în spatele acesteia, pentru a-si putea exprima si gasi vocea sa. Vocea din spatele mastii (invizibile) arata tensiunea pe care mediatorii o faciliteaza a se exprima.

În faza a treia a medierii, de transformare, primul dialog real are loc între vocea rolului si vocea adevarata: este mutarea la dialogul propriu, în sine, a vocii adevarate cu vocea rolului - pentru un schimb de întelesuri ale cuvintelor. Înlaturarea "mastilor" partilor în conflict apare dupa multe momente de liniste pe parcursul procesului medierii - deoarece ne-utilizând cuvintele, protagonistii îsi vor arunca "mastile", dezvelindu-se reciproc; atunci fiecare actioneaza dupa vocea interioara si ajung la adevar. Atitudinea avuta înainte (când se ascundeau dupa "masti") se schimba radical! Daca o parte insista în a-si purta "masca" - devine artificial. Lucrul asupra "mastilor" este astfel un instrument remarcabil de cunoastere, care poate salva timp; din nefericire, în mediere nu pot fi utilizate masti adevarate.

În dialog sunt doua nivele de tensiune: unul este cooperant, orientat constructiv; celalalt implica o distantare si face posibila acceptarea contradictiilor. Dialogul serveste exprimarii acordului sau dezacordului; el permite fiecarei parti a-si marca diferentele si a încerca împreuna sa ajunga la o întelegere a sensului cuvintelor. Când este confuzie nu poate fi libertate … Schimbul verbal ce are loc este mai mult decât un schimb de cunostinte si informatii; este o cale de constructie a relatiei cu celalalt. Pentru constructie este nevoie de o baza - iar la baza conflictului sta haosul … Pentru a

surmonta aceasta, trebuie surmontata ignoranta si dezvoltata o cunoastere - dar aceasta cunoastere nu este doar constienta. A cunoaste înseamna a gusta, ceea ce duce la savoare - un sens al întelegerii dezvoltat mai târziu … Mediatorii faciliteaza în conflict aceasta relatie între cognitiv si afectiv.

Povestea construita de catre fiecare parte este în context larg la nivel cognitiv, în timp ce realitatea suferintei este la nivel afectiv. Oferind cuiva permisiunea de a spune ceea ce simte si nu ceea ce gândeste, este deja un mare avantaj; acesta e un nivel al oamenilor putin stiut si pe care (prea adesea) oamenii nu îl considera fata de altii. De exemplu: când dupa o experienta oarecare cineva e întrebat nu cum a fost, ci cum s-a simtit, deseori reactia este de surprindere - pentru ca de obicei oamenii nu întreaba cum se simt.

Mediatorii sunt învatati - si apartine limbajului lor - sa spuna ce simt si sa întrebe partile despre sentimentele lor. Aceasta poate parea elementar dar în realitate este un proces original de educatie, neglijat în timpul scolarizarii. Pentru a fi receptiv la sentimentele altora, cineva întâi trebuie sa fie receptiv la sine. Este o inabilitate a intra în contact cu altii la nivel afectiv când aceasta nu se face si la nivel propriu. Deci, în acelasi fel ca învatarea cititului / scrisului, mediatorii învata sa spuna ca le este frig, teama, nu pot continua, etc. – "îmbratisând" totodata si sentimentele celorlalti.

Adesea calea este dificila - pentru ca acest nivel nu e uzual prin vorbe, ci prin realitatea simtita. Treptat, mediatorul descopera o voce, o alta voce! Este un substantial proces de dezvoltare în recunoasterea intensitatii emotiilor. Calea omului este opusa caii divine …

Exista ceva în noi însine mai adânc decât noi. Clarviziunea este definita drept calitatea cuiva de a achizitiona informatii, în mod direct, de la surse exterioare; daca în acest proces se presupune ca e ajutat si de altcineva, de o sursa exterioara – ca de exemplu spiritul – clarviziunea se numeste inspiratie … Aceasta poate ajunge pâna la revelatie (actiunea directa a absolutului). Fara revelatie si fara asistenta, oamenii nu pot stii cine sunt, nici ce este lumea, nici daca are vreun sens sau nu, nici daca ei au vreun sens sau nu; nimeni nu poate stii de unul singur …

Rolul

La începutul procesului de mediere protagonistii adesea pot tipa, permitându-se si tot felul de acte - oferind o reprezentare redusa a experientei lor. Mediatorii trebuie sa fie capabili sa învete sa foloseasca vorbe "puternice" - în sensul de a se potrivi cu nivelul suferintei exprimate de parti - proiectându-le imaginile. Acesta este un mod de privire care nu înseamna pierderea propriei identitati (a mediatorilor ori a partilor). Este un exercitiu dificil dar extrem de profitabil, pentru ca permite întâlnirea fiintelor umane în realitatea lor (este ca o relaxare, bun si în relatiile cotidiene - nu doar în rolul mediatorului).

Pentru mediator, exercitiul este esential; el de asemenea trebuie sa nesocoteasca toate prejudecatile. Oamenii realizeaza ca în mod constant judeca:

- bun / rau
- frumos / urât
- dragut / obraznic
- prost / destept
- etc.

Oamenii încadreaza pe cei pe care îi întâlnesc ca pe niste "poze" - închizându-i în "rame" - din moment ce gândesc ca viziunea lor este în mod necesar cea dreapta. Mediatorul face în primul rând acest exercitiu de demistificare: întâlneste partile asa cum sunt.

Instrumentul mediatorului este "oglinda": de fapt, mediatorul ocupa locul unei "oglinzi", reflectând emotiile protagonistilor pentru a le cuprinde si a le "pasa". Pentru a face asta, unul dintre mediatori trebuie sa se prezinte ca o "oglinda" clara; ca sa ajunga la un astfel de rezultat, trebuie sa faca fata si unei linisti care - în multe cazuri - sperie grozav. Oamenii îsi umplu viata cu zgomot, gesturi si

actiune; oamenii nu sufera golul. (Aceasta se petrece deoarece este expresia unei anxietati profunde de a face orice au în putere pentru a nu întâlni linistea).

Linistea … se învata. Linistea si spatiul sunt intim conectate. Linistea este limbajul sufletului. În singuratate, natura vorbeste cu sufletul omului – în tacere, omul vorbeste cu sufletul naturii … Gratie linistii, elementele sufletesti devin prezente; o mica schimbare în pozitia corpurilor este de ajuns pentru a arata experienta umana: speranta sau disperare, joaca sau regret, etc.

Odata ce linistea îsi regaseste locul sau, golul umple existenta - fiind binevenit, deoarece este un spatiu al potentialitatii si libertatii. Acest vid / gol stabileste în mod necesar o distanta între mediatori si parti dar de asemenea si între rolul jucat de parte si însusi rolul ei. "Mascându-se", partile de fapt îsi paraziteaza relatiile. Restul spatiului ramas va îmbraca procesul medierii; este ideal atunci ca mediatorii sa întâlneasca partile - tintind trezirea vocii lor interioare si facilitându-le exprimarea. (E posibil ca acest scop sa ceara o mare umilire, deoarece partile trec de la pasiv la activ).

Mediatorul este (si) ca un spectator al unei piese: el urmareste confruntarea la multiplele nivele ale schimbului dintre parti, împreuna cu confuzia ce o însoteste ori provine din ea. Pentru el - oricum - situatia este mult mai transparenta, fiindca nu este implicat în a-si pastra "distanta" ... Dar desi aparent mediatorul nu este implicat, el totusi ramâne o fiinta umana … El nu poate ramâne în afara reprezentarii conflictului atunci când ceva îl conduce la propria sa experienta. Suferinta este universala si este posibil ca unul dintre mediatori sa gaseasca fatete ale propriei experiente în conflictul partilor din mediere; evocarea anumitor fapte îi poate reactiva propria experienta de viata personala.

Implicarea experientei de viata a mediatorului în proces este ceva neprevizibil. Acest interschimb face imposibila pentru mediator atingerea distantei cerute de neutralitate; mediatorul atunci poate deveni incapabil sa-si joace rolul. Este unul dintre motivele pentru care totdeauna mediatorii lucreaza în echipa (în general - formata din 3 membri). Daca este un asemenea caz, atunci mediatorul pastreaza linistea si ceilalti mediatori continua munca echipei, pâna când el recunoaste ca poate sa-si reia locul.

Am atins aici doua aspecte ale rolului mediatorului: ca transmitator sau catalizator si ca receptor. (Ca exemplu: el combina rolul corului care acompaniaza solistul cu rolul spectatorului - care aplauda sau nu). Acest rol dual este de mare forta pentru mediator; fiind în echipa, întarirea procesului se produce prin faptul ca unul poate fi în relatie cu una dintre parti, facând un schimb cu protagonistii la diverse nivele - dar care nu totdeauna sunt simultane (în acelasi timp). Aceleasi cuvinte pot fi folosite - însa având diverse întelesuri. Completându-se reciproc, mediatorii culeg aceste cuvinte si vorbesc diferit partilor. Mediatorii se gasesc integrati ei însisi în actiune prin rolul dual si permanent - umplând golul dintre parti - ca sa formeze un tot unitar (element esential al procesului de mediere).

Oamenii actioneaza motivati dual, atât în termeni de model (caracter), cât si de inspiratie (divin). Cauzalitatea actiunilor este divizata în doua parti: una pur umana, apartinând individului si una ce nu apartine partii ajunsa în conflict. Deci, actiunea umana devine produsul deciziilor suportate si a celor luate voluntar. Motivatia duala este un element esential notiunii de responsabilitate; pâna la ce nivel se poate extinde dominarea altora si dominarea proprie înseamna deja confruntarea cu situatia.

Dreptatea nu este la mijloc, ci dincolo de aparente; când oamenii aflati la o rascruce care sa le determine destinul cred ca dupa o adânca reflectie iau decizii ca oameni liberi, trebuie sa fie constienti totdeauna de factorii externi lor. (Mintea e influentata de destin – nu destinul de minte). "Cheia" alegerii libere este de miscare între polii aparent opusi (dar care pot deveni complementari) între sine si ceilalti, pentru a dezvolta energia morala si adânci resursele pentru actiune. Lumea e atât de tare ocupata cu aparenta, încât prea putin îi pasa de realitate. (Frecvent, lucrurile nu trec drept ceea ce sunt, ci drept ceea ce par).

Ca oamenii sa-si închipuie o alegere initial nedorita (strâns legata de luarea deciziei din "inima" unui conflict), aceasta trebuie ca produs sa corespunda felului lor de gândire. (Prima desteptare dupa o nenorocire / într-o încurcatura poate fi o clipa foarte amara). Oamenii pot crede ca validitatea alegerii este convergenta dorintei altora - iar schimbarea deciziei lor apare în finalul procesului de mediere. În

conflict, mediatorii accentueaza partilor lipsa totala a sensului puterii în a face fata realitatii nedorite de ele (separat) la care au ajuns, subliniind ca dupa acuzatii / în spatele lor ramâne un grad de neînțelegere reciproca - ce se poate vedea. Cel mai adesea, raspunsurile sunt în sinea partilor: arsenalul analitic pus la bataie de catre mediatori îi face sa reduca diferenta dintre cunoastere si constiinta. La sfârsitul medierii, partile pot afirma ca a fost decizia lor de a actiona si a accepta un rezultat care sa le permita a ajunge la încheierea conflictului.

Continut

În cursul medierii, dupa teorie, protagonistii vor trece prin proces în criza, ce îi va duce la rasturnarea situatiei, la momentul crucial care este transformarea din final.

Medierea întâlneste misterul cu care au de a face partile. Uneori, actiunile omului îl conduc împotriva acelei realitati ce îi depaseste întelegerea - dar pe care el vrea s-o ignore datorita greutatii sale prea opresive; omul îsi "construieste" în jurul sau un "zid" al certitudinilor si opiniilor - ca sa-si creeze falsa luciditate care sa-i justifice teama si ignoranta. Omul poate fi consumat de frica, însa refuza sa recunoasca. Copiii au curajul de a face fata misterului: ei se joaca fara teama. Adultii joaca alt rol: cel de a nu le fi frica. Acest din urma comportament duce la respingerea realitatii, pentru ca oamenii uita ca doar confruntarea cu frica le permite s-o depaseasca.

Mintea umana este mai complicata decât un labirint. Omul îsi ascunde misterul din viziunea sa, dedicându-si multa energie în a nu-l vedea ori simti. Deschiderea cuiva fata de altii este si o deschidere spre mister. Învatând sa se abandoneze pe sine, omul procedeaza ca si cum îsi abandoneaza postura de izolat (înconjurat de iluzia certitudinilor); evitând aceasta - el îsi cultiva opacitatea si persista în conul sau de umbra. Admitând ca nu are raspuns la orice, omul poate face un pas în exteriorul judecatilor sale imediate, pentru a descoperi acele lucruri care nu sunt în mod necesar albe sau negre, adevarate ori false, etc.

Prin "oglindirea" din mediere, violenta mutuala este transformata si devine violenta unanima: este vorbita aceeasi limba. În procesul medierii, chiar partile în conflict pot sa-si fie reciproc "oglinzi"; acestea ajuta mult succesul medierii. Când violenta fiecareia devine a celeilalte, apare transformarea - partile având aceleasi:

- ? dureri
- ? sentimente
- ? cereri

Nu este prezenta sacrificarea vreunei victime, însa cuvintele "letale" rostite substituie uciderea "bestiei". De multe ori conflictele nu au logica – nici:

- ? de ce
- ? unde
- ? cum

Sunt - simplu zis - batalii în care fiecare parte combatanta parca si-a pierdut sufletul. Unul dintre obiectivele medierii este si regasirea interioara! Chestionarea proprie aduce oamenii împotriva ambiguitatilor si "impotentei", permitând pretinderea responsabilitatii si depasirea strânsorii în care au ajuns. Nevoia stergerii vinovatiei însa persista; prin mediere, recunoasterea greselii conteaza, cu insuflarea acesteia în parti.

Din nou oamenii se pot gasi ei însisi în fluxul ignorantei - fiind aflati între recunoastere si vinovatie (între caracterul ce a fost activ si cel ce a consimtit pasiv); în mediere nu este vorba de confuzia rolurilor - ca facând acte pure si impure. (Caracterul fara inteligenta face mult – dar inteligenta fara caracter nu …). Fiecare om tinde sa-si afirme vointa si sa-i dovedeasca perfecta constructie logica pe situatie - ca fiind œa dreapta.

Pentru a trece de la stilul de operare centrat pe minte si a ajunge la esential - sentimentele - se cere timp; este treaba mediatorului sa conecteze antagonistii cu aceasta dimensiune. Niciodata mintea

nu conduce – ea arata numai alternativele; directia finala o hotaraste inima. Contactul cu purul si impurul este greu, în special deoarece sunt mereu amestecate. Confruntarea interioara cu dorinta produce o fluctuatie permanenta, din care - datorita unei medieri de succes - apare simbolismul.

Între violenta si dorinta exista o relatie: superstitia - un element recunoscut ca necunoscut si incontrolabil - în rezultatul unui eveniment în care este provocata. Daca mediatorii localizeaza superstitia în zona conflictului, atunci ei au de interpretat toate semnele care sunt în favoarea ori contra ei, pentru ca altfel actiunea nu mai este în control. O tratare asemanatoare intervine si când partile alternativ / ciclic se accepta ori resping reciproc. Asadar, imaginea pe care oamenii o au despre ei este rasturnata: orice situatie de conflict în care s-ar afla le dovedeste ca au facut opusul dorintei lor.

Între altele:

? sentimentul sigurantei
? respectarea diferentelor
? a sti a trai între contradictii

sunt aspecte imediat necesare relatiilor umane, în orice mediu. (Propria siguranta nu depinde de cât au oamenii, ci de cât de multe pot realiza ne-având).

… Drepturile altora sunt întâmpinate prin promovarea tolerantei si întelegerii iar aspectele afective nu trebuie niciodata neglijate. Privind experienta emotionala – exercitiile practice duc la rezultate concrete; de aceea, ele nu sunt de evitat atunci când se intentioneaza rezolvarea unor probleme. Încurajarea comunicarii si educarii comportamentului (neviolent) în mediu este o raspundere personala a fiecaruia. (Chiar si jocurile cu mult contact fizic permit agresivitatii sa se transforme într-un efort constructiv – daca sunt ghidate corect; majoritatea materialelor publicate despre confruntari atrag atentia asupra cauzelor si intereselor implicate, însa doar foarte putini oameni le si aplica). Este o realitate ce trebuie constientizata …

De multe ori, controversele pot fi productiv discutate, însa nu totdeauna sunt rezolvate pe baza rationala. Logica trebuie legata de atitudini si sentimente (în aspectul lor simbolic), pentru ca multe discutii pot fi sterile daca nivelele nerationale sunt ignorate.

Expresia

Sportul este un bun exemplu de a ilustra practici "primitive" ce au caracterizat societatile arhaice: este ca un ritual instaurat ce permite unui individ ori grup (de indivizi ce actioneaza în echipa) sa combata o alta parte; este revelata o întreaga idee simbolica a transcendentei violentei. Sportul se bazeaza pe faptul ca înfrângerea celuilalt este dorita (asa cum în conflicte deseori se petrece). Astfel, numai multumita altora, fiecare se va descoperi mai bun / bine decât înainte; prin mediere, triumful asupra propriei persoane - în primul rând - permite renasterea. Prin ceremonia sportului, oamenii îsi purifica relatiile dintre ei, exorcizând violenta.

Sexualitatea este un alt exemplu: în actul unirii, orgasmul este un cadou total: uitarea proprie pe moment - în eternitate, "moartea" fiecaruia pentru a urma apoi o noua experienta, ce se repeta mereu. Disperata cautare sexuala în care sunt astazi oamenii angajati are înteles numai în profunzimea simbolisticii sale. Oamenii încearca sa-si sublimeze exigentele, "plângând" dupa libertatea destinului si dreptul la a trai; aceasta este recunoasterea propriilor lor existente în relatie cu violenta. "Violenta" orgasmului este intim legata de cea a partenerilor, conducând la unitate. Dar chiar si paroxismul placerii sexuale nu aduce niciodata "purificarea".

Din moment ce fiecare om refuza a deveni o victima, uneori trebuie substituita victima (poate fi un "tap ispasitor"). Ca si în exemplul anterior, ritualul totdeauna re-începe - pentru ca oamenii nu au vazut lucrurile pâna la capat (pânzele albe); numai un real sacrificiu va fi capabil sa conduca la o mutatie, însa aceasta se întâmpla foarte rar. Implicarea este în sensul ca evenimentul viitor va aduce ceea ce e real dorit: va face ca în sfârsit sa se consume un sacrificiu ... În viata curenta, când este:

? golita de continut

- ? lipsita de speranta
- ? devotata pasiunilor

în agonia necompletarii, omului i-a ramas sa se agite pentru succesul sau material si încântare; acestea recreeaza violenta într-un circuit infernal si - intuitiv - omul stie ca s-a întors spre violenta originara.

Limbajul sau devine violent interiorizat ori exteriorizat; omul se poate exprima prin doua atitudini, ce sunt contradictorii - dar care provin din aceeasi necesitate, dupa un model ca si cel:

- ? conservator - când datorita fricii de schimbare, omul se ataseaza ordinii sociale si religioase, care este garantia continuitatii, ajungând în imobilism; refuza miscarea, deoarece explorarea valorilor poate fi amenintatoare si ar putea permite haosului sa se reverse, ceea ce ar dauna societatii atinse cu un efort asa de mare, astfel încât el sustine disperat ordinea stabilita
- ? revolutionar - când omul este permanent furios împotriva ordinii stabilite, atitudinea sa fiind orbita nu de alta ordine, ci de originea ordinii în curs si de potentialul ei uman

Provocarea este continua în viata cotidiana. De exemplu: un mare numar de violente se înregistreaza în traficul rutier; fiecare stie ca o persoana îsi poate schimba comportamentul - reflectat prin stilul de conducere. Cineva care este foarte pasnic în viata curenta devine un nebun la volan; o enorma violenta este deodata exprimata! (Daca pasagerul este femeie si soferul e barbat, situatia adesea e mai puternica în confruntarea de la volan, pentru ca el se poate simti amenintat în virilitatea sa). Masina duce oamenii în afara felului lor de a fi – acestia devenind brusc "incontrolabili"; este un parteneriat între automobil si sofer, o relatie duala, însa de asemenea si o identificare. Fiecare adiere de lovitura împotriva puterii sale confera punerea conducatorului în primejdie; este totodata o invazie a teritoriului si pune chestiunea protectiei spatiului (în care omul îsi gaseste propria securitate).

Motivatia conflictelor merge pâna la instinctele arhetipale, pe care medierea le reface la dimensiunile lor adevarate. Luptele cu taurii furnizeaza un alt - mai nobil - exemplu al relatiei pe care omul si-a creat-o pentru el însusi ca sa se confrunte cu el însusi! Aici e, din nou, sfidarea în joc: întâlnirea din arena este într-adevar provocarea însusi a omului; este confruntarea cu profunzimile si misterul. Conflictul este simplu - întâlnirea a doua creaturi razboinice; fiecare devine pe rând "oglinda" celuilalt - gasind în oponent nevoile ce le are.

Este de remarcat cât de des oamenii îsi pun oponentii în cale; de obicei, persoana ale carei mecanisme aduce aspectul împotriva ei însisi - si de care e cea mai mare dorinta de a scapa (atât prin caracter, cât si prin locul ce-l ocupa) - este tocmai cineva apropiat! Este alternativa confruntarii dintre emotii si experienta umana: dragoste si ura.

Razboaiele fratricide (atât între tari, cât si în familii) ilustreaza violenta reciproca manifestata în conducerea partilor spre adevar; protagonistii vor ajunge la paroxismul acelei violente - care poate sfârsi în doua feluri: anihilare sau transformare.

Transformarea este în fapt (simbolistic) evacuarea "tumorii"; numai expulzarea aduce purificarea si împacarea. Dar înainte de a atinge acel punct, fiecare parte a încercat s-o distruga pe cealalta pentru a se salva pe sine. De fapt, ce si-au salvat? Dorinta de putere, posesiune, încântare? Ori ce s-a ascuns în spatele acestor dorinte? Este o continua "îmbrâncire" si "punctare" ... Fiecare devine monstrul pe care îl vede în celalalt - cu o perfecta reciprocitate.

Sacrificiul

Jertfa / sacrificiul este o manifestare executata dupa un ritual – având scopul exprimarii adoratiei sau speranta de a îmblânzi nefavorabilul; a existat totdeauna, în forme mai acute sau mai temperate, periodic. Este actul de consacrare asociat ritualului de purificare si are un caracter simbolic, fiind o operatie absoluta aplicata unui intermediar – pentru satisfacerea din plin a dorintelor omenesti.

În ceremoniile rituale de sacrificare ale animalelor, oamenii îsi puneau masti chiar înainte de sacrificiu. Prin virtutile mastii se face împartirea în sine posibila: aspectul violent al fiecarei persoane poate ajunge la maxim omorând animalul - iar celalalt aspect (adevarul propriu), poate fi liber de acel

aspect. Caracterul universal al mastii permite exprimarea dualitatii dar numai sacrificiul unei victime reprezentative permite protagonistilor sa-si transceada violenta transformând-o - într-o violenta unanima. În mediere, fiecare parte se întoarce la experienta arhetipala de gasire a violentei unanime pentru a se elibera ei însisi, fiind în contact fiecare cu fiinta ce potential ar putea fi.

Astazi, omenirea se zbate sa nu accepte moartea. Multi oameni sunt numai capabili sa-si exprime setea vitala de violenta neînteleasa - o violenta înnebunita de dimensiunea ei reala - care li se întoarce împotriva. Oamenii uita ca si alt spatiu exista - cel ce poate gazdui toate contradictiile; oamenii uita ca acea violenta poate descoperi o dimensiune care este a ordinii. Prin mediere, este substituit procesul de tranzitie - astfel ca recaderea în haos este evitata si pacea re-instaurata.

În ritualul sacrificiului, victima trebuie sa fie externa conflictului. Aceasta este o necesitate, pentru ca daca victima ar fi fost parte a crizei, atunci ar fi sustinut ciclul violentei contagioase reciproce. Nefiind parte a conflictului, victima este pe deplin apta sa primeasca toate persecutiile si acuzatiile înaintate. Acestea evidentiaza "responsabilitatea" victimei pentru criza si confirma rolul ei (nou), ca purtator al "maleficului". Este o rasturnare totala a rolurilor; persecutorii au devenit persecutati. Ei au acum toate motivele ca sa urasca victima; si-au creat pentru ei însisi justificarile necesare pentru a-si muta raul din ei pe victima.

Transferul pe noul statut este complet, însa nu suficient. Prima etapa este perioada în care se pregateste sacrificiul. A doua etapa este când victima trebuie pedepsita (este razbunarea pentru raul ce-l are); pedepsirea trebuie sa fie exemplara, totala - deoarece fortele nenorocirii trebuie distruse. Procesul este clar: pregatirea, plasarea victimei în locul cel mai potrivit, alungarea raului din protagonisti în victima reprezentativa si sacrificarea noului purtator al raului; astfel, dezordinea face loc ordinii!

Privind variatele etape ale medierii, se pot vedea mai multe puncte suprapuse în fazele dezvoltarii sale - cu procesul descris anterior:

Mediatorul, ca si victima sacrificiului, este o terta parte, externa, aleasa pentru a întâlni / împlini o nevoie urgenta; este chemat în ultima clipa, când toate eforturile de a rezolva conflictul au esuat si violenta a devenit crescând amenintatoare - reprezentând un pericol (protagonistii sunt prinsi în mrejele violentei absolute si s-ar putea sa se piarda ori distruge prin ea).

Alegerea mediatorilor întruneste aceleasi cerinte ca si alegerea victimei: ei trebuie sa restabileasca ordinea si s-o localizeze la acelasi punct de convergenta - intervenind atât în conflict, cât si fiind externi lui; cum sa-si joace mediatorii acest rol? Victima a fost aleasa pentru a deveni receptorul suferintei antagonistilor si a violentei care este manifestarea ei. Ce sa faca mediatorii? Ei permit "raului" sa vorbeasca, primind ceea ce este exprimat, devenind "oglinda" la acesta, însa neînsusindu-l; este prima diferenta de baza între ei si victima sacrificiului! Mediatorii întorc spre emitator imaginea suferintei si violentei sale - dar vazute acum prin alti ochi. Gratie acestui fapt, emitatorul are noi aspecte ale problemei: este primul pas într-un proces de dezvoltare, care va face posibila - printr-o noua cunoastere - revelarea fortelor "rele" multiple ale problemei.

Aici este (într-adevar) o diversiune - în sensul ca problema este deturnata temporar. Diversiunea atrage dupa sine o punte - prin mediator - capabila (datorita simbolismului) sa ajunga la formele de transformare.

Deci, fazele medierii sunt strâns legate de etapele ritualului sacrificiului: îmbratisarea "raului", acceptarea lui, exprimarea si transformarea. (De altfel, determinismul proclama ca "raul" este absenta / lipsa binelui). Aceste faze implica un interschimb permanent, ceea ce face o diferenta între ele fiind conditia mediatorului fata de conditia victimei. Mediatorul este în mod esential agentul schimbarii; toate acuzatiile vin în calea sa dar el se detaseaza de acestea si le "întoarce" - vazute acum într-o lumina diferita - catre initiator. Aceasta produce o adevarata alchimie: lumina ce cade pe întuneric va face un joc de lumini si umbre. Chiar si în acest punct este posibila scaparea din "închisoarea" întunericului. Un început poate fi acum pentru parti, extragându-se ele însele din minciuni - nu numai fata de altii, ci si fata de ele - si sa aiba marea iluzie ca au facut-o chiar ele!

Apoi, ca si victima din ritualul sacrificiului, mediatorul va juca rolul receptorului pentru fortele daunatoare, însa aceasta receptie este un fel de comunicare: nu mai e o rasturnare a rolurilor cu antagonistii, nici un amestec de schimbari ale identitatilor. Mediatorul nu-si asuma responsabilitatea pentru criza. Aceasta cruta antagonistii de întreaga violenta pregatita fata de victima, înzestrându-i cu abilitatea de a deveni ei însisi "persecutati". Niciodata mediatorul nu ia rolul opresorului - ci faciliteaza indispensabila schimbare a partilor între cele doua pozitii (din persecutor în persecutat), jucat aici orizontal de catre parti, ele însele, nu vertical cu mediatorul. Acest aspect esential al inversarii rolurilor nu-si adopta o forma definitiva, ci ia o forma de interschimb permanent între antagonisti. De aceea ei - si nu mediatorii - se vor elibera de "rau" si vor culege avantajele.

Medierea îmbraca toate aspectele importante ale ritualului sacrificiului, însa înlocuieste în mod necesar dispunerea rolurilor, din moment ce victima sacrificiului este absenta. Dar victima este doar aparent absenta - deoarece în final antagonistii însisi îi vor juca rolul. Fiecare va deveni "tap ispasitor", ambele parti în conflict fiind purtatoare ale "raului", într-o permanenta reciprocitate. Partile sunt în miezul actiunii; în contrast, victima sacrificiului este supusa unei autoritati. Rolul victimei este de a substitui dezordinea cu ordinea, platind; prin contrast - în mediere - partile îsi iau raspunderi.

Victimele

În mediere sunt doua victime: cele doua parti în conflict. Ele singure sunt instigatoarele / purtatoarele "raului" si garantele autenticitatii problemei. Ele nu sunt în relatie de subjugare, ci îsi pot exercita vointa liber. Partile sunt "agentii" schimbarii problemei. Ele se vor elibera de dublurile proprii pentru a regasi acea unitate ce exista în fiecare om. Prin adevar, ele descopera pacea cu altii si cu ele însele. Medierea este un act de creatie, deoarece (prin ea) partile re-descopera si re-experimenteaza procesul violentei din societatea umana. Partile sunt "actori" pe deplin maturi, asigurând cursul "piesei" jucate si concluzia sa. Partile sunt responsabile pentru propria vindecare.

Este stiut ca o dispozitie sufleteasca buna într-o situatie rea face ca "raul" sa fie numai pe jumatate … Oamenii deduc cele nevazute din cele prezente (comparând elementele necunoscute cu cele vadite). De aceea, exista o demnitate care nu atârna de "norocul" vietii: este o anumita atitudine care distinge si pare a-i destina pentru lucrurile mari; este pretuirea pe care si-o acorda singuri – fara a-si da seama. Prin aceasta calitate se câstiga respectul celorlalti oameni - si de obicei ea este aceea care îi pune "deasupra" altora mai mult decât meritul. (În legatura cu destinul, exista vorba ca norocul este orb – dar nici nenorocul nu vede mai bine!…).

Actul medierii totdeauna aduce oamenii la oscilatia între contraste (bun / rau, persecutor / persecutat, etc.). În mediere nu mai sunt oameni "buni" si "rai" - din moment ce fiecare este de ambele feluri în acelasi timp. În mediere este parasit moralismul confortabil si judecarea a cui e bun ori rau. A lasa deoparte aceasta dualitate înseamna a confrunta partile cu ceea ce este neterminat în ele si a vedea ce fiinte potentiale pot fi.

În procesul evolutiei experimentate prin mediere, prima necesitate este acceptarea întrunirii cu adversarul. Numai prin aceasta confruntare va fi posibila realizarea unui progres; adesea (la nivel practic) aceasta acceptare este foarte dificila. Într-un substantial numar de cazuri medierea nu a fost atinsa niciodata, pentru ca partilor oponente le-a fost prea teama sa se întâlneasca: ele au respins confruntarea.

A doua necesitate în mediere este trecerea de nivelul dualitatii (nivelul "binelui" si "raului" - si acceptarea ambelor ca realitati alternative). Atunci certitudinile si contradictiile pot începe sa dispara. Puritatea poate deveni cealalta fata a impuritatii si invers.

Treptat, cererea reala va "erupe". Aceasta va veni numai aducând antagonistii sa realizeze (prin întrebari) ca nimic nu este de neînteles: adevarul va iesi la iveala, pentru ca este un adevar interior si întoarcerea la normalitate se va întâmpla. Partile vor ajunge între ceea ce este terminat si neterminat în noul domeniu al constientizarii. Mediatorii, întrebând sistematic protagonistii, îi vor conduce la faza

finala - a transformarii; partile vor permite “raului” sa le paraseasca, îi vor da un nume si îl vor situa într-un timp care nu este al lor - pentru ca este deja un timp îndepartat. Partile îsi acopera memoria trecutului si pot “declara” aceasta mediatorilor.

Timpul interiorizat duce oamenii la ceea ce sunt: “particule” în universul eternitatii. Asupra transformarii continue oamenii nu au control. Întoarcerea realizata prin mediere este ca si calea strabatuta de eroi (legata de destin). Fiecare are cereri care implica schimbari necesare. (Fiintele umane sunt locuri de confruntare între forte opuse). Întoarcerea petrecuta în mediere apartine miscarii nesfârsite: înlocuirea dezordinii cu ordinea, razboiului cu pacea, etc. (de exemplu, acelasi lucru se întâmpla si cu imperiile, care urmeaza aceeasi derulare - ele se nasc si mor ...).

Deci, totul este miscare. Controlul destinelor este iluzoriu. Spiritul medierii se misca într-un spatiu nesfârsit, unde timpul nu se opreste, care nu are trecut sau viitor, ci numai un prezent etern. Medierea este un fapt complet social. Este o provocare atât a cunoasterii, cât si a ordinii impuse, datorita nevoii de a gasi solutii noi la nevoi noi.

Medierea este în esenta democratica, una dintre caracteristicile sale de baza fiind sa ofere noi roluri în societate - nu într-o relatie dependenta, ci în postura responsabilitatii si libertatii. Partile aflate în conflict dovedesc / probeaza ca nu pot înainta fara sprijin. Prin mediere, ele îsi re-descopera radacinile. Medierea atinge “inima” conflictului: ceea ce înspaimânta oamenii cel mai mult ca sa-i faca fata, ajungând dupa identificarea acesteia pâna la denumirea si confruntarea sa.

Mediatorul doar faciliteaza exprimarea potentialului fiecaruia. El permite fiecarei parti sa se cunoasca pe sine într-o amplitudine mai mare si sa-si recupereze independenta de actiune. Dupa mediere, persoanele supuse unei ordini impuse pot deveni cele care iau în mâini dezvoltarea unei ordini noi, într-un permanent schimb si o negociere continua. Singura ordine impusa ce nu o pot depasi este cea care le depaseste scopul existentei (si asupra careia nu au putere): destinul.

Vibratia

Modul de perceptie al oamenilor se schimba – iar odata cu el gândirea si reprezentarile valorice. Exista ipoteze despre o realitate ce nu mai poate fi înteleasa folosind conceptele vechiului univers de reprezentari; exista conceput un model al lumii, vazut ca un complex de vibratii (nu este menirea noastra a-l categorisi cumva, ci doar îl prezentam – ca rod al gândirii umane):

Obiectele fizice, organismele, spiritul sunt – de la natura – dinamice iar formele lor vizibile sunt manifestari stabile ale unor procese care le stau la baza. Procesele (oricare ar fi ele) se desfasoara, vadind o structura ritmica. Ele sunt fluctuatii, oscilatii, unde, vibratii. O descriere unitara a naturii ar fi posibila numai prin deplasarea semnificativa a accentului de la structura la ritm. Modelele ritmice se manifesta la toate nivelurile:

- atomii sunt modele de unde probabilistice
- moleculele sunt structuri vibratorii
- organismele sunt modele fluctuante multidimensionale în dependenta reciproca

Plantele, animalele, oamenii nu sunt numai ceea ce:

- vedem
- palpam
- auzim
- etc.

ci în mod primar sunt complexe de vibratii care vadesc cicluri de activitate si repaus, functiile lor fiziologice oscilând în ritmuri de frecventa diferita. Componentele sistemului sunt legate între ele prin schimb ciclic de materie si energie. Civilizatii si culturi întregi se nasc si pier în cicluri evolutive – iar planeta ca totalitate îsi deruleaza ritmurile si ciclicitatile în sistemul astral de care apartine.

Structurile ritmice sunt un fenomen universal. Pâna si individul uman – identitatea irepetabila a insului, unicatul absolut al fiintei constiente de sine, se exprima pe un fond de ritmicitate. Identitatea

persoanei este identitatea unui ritm! Indivizii umani pot fi identificati dupa modul specific de rostire si timbru, de miscare si respirare – toate acestea fiind moduri diferite ale structurii ritmice. (Exista pâna si ritmuri "încremenite", spre exemplu amprentele digitale sau aspectul grafologic al scrisului de mâna; fireste, acestea sunt doar observatii exterioare – dar ele indica existenta unui ritm personal la baza ansamblului structurilor ritmice, caracteristice unui individ, ele atestând existenta unui "puls interior" care întruchipeaza identitatea personala propriu-zisa).

Imaginile de obiecte separate ar "exista" numai în lumea noastra launtrica a simbolurilor, a reprezentarilor si ideilor … Realitatea din jur ar fi cu totul altfel: ea este un neîntrerupt "dans ritmic" - din care simturile noastre traduc unele, doar unele game de vibratii, unele benzi de frecventa, transformându-le în structuri vibratorii care, la rândul lor, sunt prelucrate de sistemul nostru nervos (inclusiv creier).

Cercetarea fundamentala urmareste o teorie unitara si completa a particulelor elementare: lumea materiala, fiind o tesatura de conexiuni, n-ar avea în componenta atomilor "particule elementare" – ce sa constea din vreo substanta anume … N-ar fi decât modele dinamice care trec necontenit unele într-altele sub forma unei energii neîntrerupt rotitoare … Toate proprietatile considerate separat vadesc dependente si conditionari fata de totalitate – rezultând din totalitatea proprietatilor celorlalte parti. Consecventa concordanta a relatiilor reciproce ar determina structura întregii "tesaturi" …

Macrocosmosul ar parea sa contrazica astfel microcosmosul: deci niciodata nu s-ar putea denumi proprietatea unui model individual, ci mereu un ansamblu de modele concordante între ele, din care nici unul nu este mai "fundamental" decât celalalt; lumea sesizarilor noastre macrocosmice n-ar fi prototipul, nici finalitatea ultima a adevarului, ci doar un aspect. În Univers, ordinea implicata ar fi / este astfel înfasurata / descrisa în fiecare fragment, care – într-un anumit mod – contine totalitatea (genele, holograma, memoria, s.a. sunt exemple evidente în acest sens).

Întregul cuprins în fiecare din partile sale (ca proprietate universala a naturii) duce la un tablou vibratoriu – cu infinita sa multime de interferente codificatoare de informatie si nu exclude nimic din experienta umana. Deci, întreaga diversitate a fenomenelor singulare este parte a unui proces – iar sistemele cu auto-organizare cuprind spirit structurat pe niveluri. Desigur ca sistemul integral al Universului sustinut de aceasta teorie este în divergenta cu lucidizarea rationalista a dualismului – prin care lumea materiala ("vizibila") si lumea spirituala ("invizibila") sunt privite ca fiind fiecare în parte suficienta siesi … Mereu oamenii au fost preocupati de relatiile de putere dintre spirit si materie (desigur ca privind dual - reversul rationalului este irationalul; material, ilogicul pretinde dovezi).

În lume, rolul stresului si al nelinistii creste … Apare criza care poate împinge oamenii spre o ordine superioara … Transformare, inovare, evolutie – iata raspunsurile firesti la orice criza. S-a crezut si predicat mereu ca o structura sociala rationala impusa si sustinuta cu un sistem de recompense si pedepse ar putea genera armonie … Rezultatele constau pretutindeni în invariabile si lamentabile esecuri / utopii!

Modul de stocare în creier a informatiilor obtinute prin simturi si de reconstituire a perceptiilor (pe de o parte) si lumea ca un domeniu al frecventelor / vibratiilor, compusa din evenimente (pe de alta parte), ar face oamenii ca elementele rezonatoare ale unei matrici – având acces la toate informatiile întregului sistem (empatia, telepatia, evenimentul "deja vazut", etc. ar fi exemple ce ilustreaza sugestiv vibratia) … Fenomene ca:

- ? visul (în subconstient)
- ? halucinatia (în inconstient)
- ? imaginatia (în constient)
- ? etc.

se petrec astfel în dimensiunile transcedente timpului si spatiului, calatoria putând fi oriunde – deoarece energia nu trebuie sa se deplaseze "de aici acolo", pentru simplul motiv ca nu exista nici un "acolo", toate locurile fiind coincidente …

Fara nimic mistic, re-interpretarea “inversa” unei cunoasteri liniare (la capatul evolutiei careia este absolutul), face parte din mecanismul medierii …

Exemple

Iata 3 feluri prin care medierea poate facilita elaborarea unei noi ordini:

Juridic

Sistemul judiciar încearca restabilirea ordinii - dar la ce ordine se refera? Asa cum deja am vazut, cel mai înspaimântator lucru este haosul; acesta trebuie evitat, indiferent de costuri. Sistemul judiciar este pazitorul ordinii; acesta e un rol de importanta maxima. Justitia nu poate fi limitata doar la reguli (legi - în sens strict politic). Justitia este a ordinii si e în prima instanta preocupata de ea însasi: a fi just e actul corespunzator unor reguli care contribuie la fericire - ca tinta a eticii. Nu ar fi perfectiune proprie fara virtutea justitiei iar fericirea veritabila nu poate fi în detrimentul altora. Deci, în justitie, se gasesc doua modele de functionare a fiintelor umane: cel practic - asigurând respectul regulilor / normelor sociale si cel etic - cautând perfectiunea în cei mai elevati termeni. Aceasta conceptie a justitiei poate oferi un raspuns nevoii generale de ordine. Asa cum am aratat, ordinea umana este întotdeauna foarte fragila. Imperfectiunea acestei ordini produce nevoia gasirii modelelor de referinta. Într-un eveniment, efortul de re-aducere a ordinii este prin experienta luptei pentru putere (în care violenta omniprezenta este instrumentul esential de recuperare a ordinii). Justitia nu trebuie vazuta ca pedepsind mereu pe cel slab, deoarece asta arunca societatea într-o reciprocitate care limiteaza violenta dar nu o elimina. Trebuie parasita logica relatiei de forta. Închiderea în roluri trebuie lasata deoparte. (Dimensiunea sociala este cruciala în întelegerea razbunarii prin justitie; în unele circumstante, razbunarea poate fi aprobata ca o forma legitima de justitie - atingând pur si simplu un impuls vindicativ, strâns legat notiunii de onoare). Functia razbunarii este de a reda partii vatamate statutul - restabilind echilibrul deranjat. Prin urmare, sistemul judiciar trebuie sa ia în considerare reparatia pentru victima, astfel ca victimei sa-i fie restituit locul anterior din societate; trebuie gasita decizia justa ce va reda onoarea victimei si va da o pedeapsa valorizata atât de victima, cât si de acuzat. Violenta actului angajat trebuie sa devina profitabila. Pedepsirea trebuie sa serveasca unui mod de iesire din violenta. Altfel, pedeapsa nu serveste nici unui scop - si violenta va reîncepe. Pentru a fi restabilita ordinea, trebuie stiut ca ea nu este pur si simplu o ordine exterioara, ci - în primul rând - una interioara! Numai plecând de la ordinea interioara poate fi pace. Din nefericire, sistemul judiciar de astazi îsi îndeplineste foarte putin functiunea sa primara. El este aglomerat (daca nu “bombardat”) de cazuri care n-ar trebui sa ajunga pâna la el. Colapsul familiei si structurilor comunitare lipseste oamenii de prezenta “persoanei întelepte” ce le poate netezi problemele. Lipsindu-le asa o resursa, drumul posibil îi duce la politie si sistemul legal. Adesea magistratilor li se cere administrarea unor birocratii obositoare pentru a promova pacea într-o lume aflata în permanenta cautare a unei noi ordini. În fata oamenilor este o institutie care are tot potentialul de a-si îndeplini scopul dar ca sa-si împlineasca obiectivele îi este uneori dificil ... Fundamentele justitiei sunt apropiate de spiritul medierii: promovarea pacii, întelepciunii si armoniei. Aspectul educational este legat - pentru ca într-o promovare trebuie comunicare. Deseori, originile faptelor sunt ignorate; prin urmare, trebuie remediere (gasite legaturile intime si complementare, pâna la relatiile ce pot inversa persecutorul în victima si victima ce poate fi persecutoare). Atunci violenta poate fi transformata. Solutia conflictului poate fi gasita de însusi partile în cauza! Ele pot alege reparatia împreuna, în mod voluntar (indispensabil restituirii echilibrului). În mediere, recunoasterea si confirmarea nelegiuirii este un element-cheie, având importanta pentru ambele parti - apartinând reparatiei cerute. Dauna victimei nu este ceva usor de trecut. Identitatea victimei a fost modificata, pentru ca a devenit o alta persoana. Reconstituind raul facut, i se permite victimei sa-si stabileasca o distanta de experienta ce a avut-o si sa-si recapete identitatea; victima necesita aceasta recunoastere din

partea mediatorilor dar înainte de asta vrea ca actul comis (si consecinta sa) sa fie admis de cine l-a facut. Ea are nevoie de scuze, pareri de rau, cerere de iertare, etc. Este un proces de "liberare" a victimei; cealalta parte poate avea în aceasta etapa experienta "oglinzii" - care-i reflecta sentimentele de rusine si vinovatie (ce în multe cazuri nu sunt recunoscute în acest punct). Aprecierea stricaciunii este legata de reparatie; fara ea, etapa de transformare nu poate avea loc. Durerea niciodata nu dispare complet dar este primul pas catre vindecarea ranii; în viziunea victimei, partea vinovata acum poate "plati" pentru ce a facut si poate acum sa-si reia situatia dinainte. Deci, medierea face posibila aprecierea actului comis (pe care societatea îl gaseste inacceptabil), întorcând situatia într-o experienta centrata pe viitor - nu pe trecut. Medierea urmeaza supremul scop al justitiei - însa utilizând mijloace diferite de ale sistemului legal. Oamenii vor "justitie" asa cum au înteles-o din toate timpurile - având imaginea ca judecatorul, fiind extern problemei si posedând o pregatire înalta, poate garanta neutralitatea si lua decizia corecta. Procesul medierii propune a arata ca partile însele pot poseda aceasta pregatire (cunoastere) si gasi cea mai buna solutie ce s-ar potrivi conflictului. Partile pot deveni agentii propriei vindecari! Aici ne confruntam poate cu o pozitie revolutionara - datorita inversarii operatiei uzuale a individului vizavi de institutiile pe care le-a creat. Acest act confera responsabilitate fiintelor umane - confruntate cu dezordinea pe care ele au creat-o sau îi sunt subiect. Aceasta responsabilizare întruneste nevoia exprimarii curente si conferirea ei poate avea un efect determinant pentru viitor; este produsul unui nou proiect pentru societate - deoarece restituie omului locul pierdut treptat. Omul nu-si poate recapata instantaneu acel loc, ci i se cere o perioada de acceptare. Medierea nu este alta forma de justitie, ci poate fi în tandem cu sistemul judiciar sau alte structuri dar are identitatea sa specifica. Este manifestarea dorintei omului de responsabilitate si afirmarea faptului ca el îsi poate determina devenirea; este dovada ca e capabil de angajare sociala (în conflictul ce-l separa de altii) si de asemenea este dovada ca dezordinea joaca un rol inseparabil în generarea ordinii. Înaintea depunerii plângerii în justitie (etapa preventiva), interventia medierii are cele mai dezirabile forme. Conflictele latente (ne-exprimate) - ce sunt la fel de devastatoare ca si cele exprimate - pot fi consumate înainte de a cauza vreo paguba substantiala. Uneori ele sunt mai dificil de tratat, deoarece nu sunt recunoscute de catre cei implicati. Partile neaga deliberat, mecanismele de aparare punându-le adesea sa se protejeze ca în fortarete veritabile. Dar odata ce toate acestea sunt depasite, deseori este posibil procesul medierii, într-o dezvoltare de o rapiditate spectaculara. Însa, adesea etapa preventiva a conflictului este dificil de determinat; odata ce a putut fi identificata, cererea e foarte clara: prevenirea escaladarii conflictului si restituirea pacii. Dupa ce actiunea în justitie a fost initiata, situatia poate parea iremediabila si singura dorinta exprimata este confirmarea separarii definitive a partilor. Pronuntarea verdictului nu înseamna si stoparea conflictului (de exemplu - într-un divort, conflictul poate continua prin copiii aflati în custodia unuia dintre parinti). Daca violenta nu-si gaseste o cale de exprimare, atunci "explodeaza" din nou. Treaba mediatorilor este una foarte dificila. Medierea nu este întotdeauna acceptata (din moment ce partile refuza sa se întâlneasca) ori - în schimb - îsi trimit avocatii sa conduca ostilitatile. Când medierea poate avea loc, gradul discordiei de obicei este foarte mare; s-ar putea ca o a doua sesiune de mediere sa fie necesara, deoarece munca este foarte înceata si rezultatele foarte incerte. Tinta ramâne aceeasi: iesirea din violenta reciproca, pentru a calma situatia si a permite durerii sa se descarce. În general, situatia începe sa se "miste" când intensitatea durerii a fost recunoscuta; este punctul în care e oprita concentrarea exclusiva pe ruperea relatiei si trecut: atunci viitorul poate fi constientizat. Cel putin partial, o dezvoltare pozitiva a relatiilor între parti poate începe - macar vindecarea datorita aceleiasi dorinte: fericirea. În timpul încarcerarii, medierea poate juca de asemenea un rol-cheie pentru viitorul partilor; mediatorii pot face calvarul mai usor de trecut si pot ajuta conferirii unui înteles, restaura speranta si preveni repetarea ofensei. A fi capabili sa exprime sentimentele cuiva si resentimentele, genereaza un efect calmant. Medierea nu este o cale de distragere de la gravitatea anumitor ticalosii, ci permite restituirea unui anumit loc - al infractorului cu sine. Partea vatamata ascultând justificarile celeilalte parti vede cât de necesara este exprimarea regretului cuiva, dubiilor cuiva, suferintei cuiva, ostilitatii cuiva ori caderii în neîntelegere. Confruntarea dintre partile

foarte adverse permite contactul direct cu repararea morala (repararea materiala este foarte importanta, însa cea morala este esentiala).

Educativ

Virtutea civica predispune oamenii la viata comunitara. (Actul just este acel act care nu e injust). Educatia nu poate ignora aspectul social al justitiei. Dreptul la educatie este una din marile victorii ale democratiei. Scolarizarea de buna calitate creste constant, însa - curios - lucrul asupra emotiilor nu este vazut ca un subiect potential. Eforturile curente sunt facute doar în "cetatenie": examinând drepturile, responsabilitatile si comportamentul. Dar aceasta este tocmai intrarea în domeniul medierii! Exista un interes în teama cresterii violentei din scoli si inabilitatea de a o estompa … Frica de dezordine întareste masurile disciplinare - însa aceasta nu furnizeaza o solutie. Violenta nu este numai între elevi, ei si adulti, ci si a institutiei: relatia predominanta este una de autoritate - aproape orice fiind impus (prin lectia condusa, orar, modul general de operare, continutul învatarii, etc.). Constrângerile se datoreaza regulilor de categorisire clara: ceva este ori bun - ori rau. Scoala este locul de asimilare indispensabila a traiului în societate, acceptând restrictiile si integrarea în comunitate. Prin urmare, este important a recunoaste ca violenta e reala si mereu prezenta - putând cauza reciprocitate - mai ales în perioade de instabilitate. A deveni independent (unul din "stâlpii" de baza ai educatiei) înseamna a trece prin multe stagii diferite. Ca rezultat al crizei de vârsta, totul este o întrebare. Prin medierea în educatie se ajunge la o noua cale de relationare, bazata nu pe autoritate - ci pe ascultare mutuala, împartasire si schimb. Partile îsi lasa deoparte "rusinea" în exprimarea dificultatilor; ele descopera ca si altii pot avea aceleasi probleme - aceasta "ajutând". Participantii în mediere imediat promoveaza interschimbul si felul de dialog potrivit vietii institutiei. Instruirea în mediere înseamna mai putin solitarism si mai multa solidaritate. Participantii îsi pot descoperi anumite îndemânari personale în a deveni mediatori si moduri de a-si aplica noile cunostinte în conflictele din jurul lor. În scoli, sesiunile de mediere trebuie derulate întâi cu profesorii. Dificultatile unui astfel de proiect provin din insuficienta motivare a lor si datorita fluxului de transferuri ale acestuia. Stabilitatea si practica îndelungata duce la constructia încrederii. Spiritul medierii permite descoperirea unor noi libertati: educatia pentru cunoastere, relevarea propriului potential, identificarea diferentelor si acceptarea lor, re-învatarea comportamentului, etc. Constientizarea responsabilitatii fata de altii, la nivel individual, duce la posibilitatea jucarii rolului la nivel colectiv - atât în scoala, cât si în afara ei. Cei ce stiu sa se exprime ei însisi si sa asculte pe altii, îsi exprima de fapt violenta lor - si pot juca astfel un rol activ / semnificativ în mediul lor. În cursul medierii, comportamentul se schimba; de exemplu - agresivii recunosc ca actioneaza diferit: "înaintea medierii, eu loveam primul - dar acum astept cealalta persoana sa loveasca si numai dupa aceea lovesc înapoi". Cel putin - este totusi - primul pas spre pace! Medierea (care este educatie!) învata individul sa faca fata acelei parti din el ce este situata în afara intelectului / sferei mentale: emotiile si sentimentele sale nu pot fi disociate de comportamentul sau. Oamenii simt înainte de a gândi! (Procesul într-o situatie este ca dupa experienta traita sa fie identificate elementele sale si apoi de procedat la analiza a ceea oamenii simt, gândesc si fac, permitându-se "generalizarea" abia la sfârsit…). Medierea promoveaza cunoasterea, având rezultate inevitabile: initial în mediere sunt relevate problemele experimentate individual; apoi, exprimarea dificultatilor este posibila gratie virtutii respectului mutual stabilit - care promoveaza încrederea ceruta pentru abilitatea atingerii zonelor de experienta adesea ascunse. Experienta unei parti devine de asemenea si experienta celeilalte (parti). Totdeauna - prin aceeasi oglindire - dificultatile unei parti ajunge a fi cunoscuta colectiv. Treptat, o reala împartasire a ceea ce este esential fiecarei parti se întâmpla; efectul este ca partea simte ca nu mai e singura în suferinta ei. Dar tinta este transformarea - pentru rezolvarea situatiei. Calitatea lucrului mediatorilor creeaza calitatea întregului grup si a procesului de mediere. Pentru succes, întâlnirea partilor trebuie sa se produca facându-le sa iasa din rolurile lor si sa-si paraseasca "mastile". O mediere reusita produce efect multiplicator: membrii procesului se vor manifesta dupa ea prin dorinta de a comunica experienta lor în cercul lor imediat / apropiat (familie, scoala, prieteni, etc.). Odata introdusa

medierea, devine imposibila întoarcerea la vechiul stil de operare pentru a raspunde conflictelor. Energia initiativei duce medierea în sensul deschiderii spre ideea de cetatenie activa prin participare. Fiecare joaca un rol în societate; fiecare are responsabilitatea / raspunderea sa, care-i permite un loc în crearea colectiva a viitorului - indiferent de problemele ce le poate avea. Daca oamenii sunt capabili sa-si îmbunatateasca viata cotidiana si a celor din jur (împartind cu altii putina întelepciune), atunci viata se schimba, ajungând într-o alta dimensiune. Medierea este o deschidere fata de altii, fata de diferente si fata de lume: pentru protejare, cineva nu mai trebuie sa se închida în scoica sa protectoare. Violenta provoaca spaima si spaima provoaca reactii violente. Represiunea, cresterea securitatii, îngradirea, etc. sunt masuri fara a fi luate în considerare cauzele (uneori). Violenta printre oameni poate fi si un "strigat" de ajutor privind traiul într-un mediu dezorientat. Oamenii au creat societatea si sunt raspunzatori pentru ea. Depinde de ei în a oferi noi modele, noi structuri. Pentru a propune o experienta inovatoare cum este medierea, e necesar s-o înteleaga. Oamenii tin "piramida" lumii pe umerii lor; ca sa nu se rastoarne, trebuie sa raspunda chemarii ei. Aceasta este o imensa responsabilitate, care cere efort comun. Iar pâna la urma, converge într-o directie: schimbându-se unii dintre ei, cei din jur se vor schimba. Unii au energia vitala de a o face, altii pot avea inteligenta de a-i lasa sa raspunda chemarii lor. Toti pot fi egali în transformarea ceruta! Oferind initiativei un loc, nu înseamna pierderea propriului loc. Noul model nu este academic, ci uman.

Social

Structurile fundamentale ale societatii sunt într-o accelerata provocare de transformare. Dezordinea exista peste tot si eradicarea ei este un vis; oamenii trebuie sa traiasca împreuna cu ea. Deci oamenii trebuie sa faca fata dezordinii, indiferent ce forma ia aceasta. Din mediere, fiecare ia ceea ce poate asimila; totdeauna aici sunt doua nivele: ceea ce este primit si ceea ce e dat altora. Nu este nici o prioritate de selectare. Pentru asta nu trebuie o reala calificare; ce sunt cerute sunt sensibilitatea si deschiderea. Oamenii mai putin educati sau cu abilitati înnascute sunt buni în mediere pentru ca nu au inhibitiile dobândite în a-si exprima emotiile si ei pot vedea imediat profundele aspecte ale procesului - întelegându-i calea spre întelepciune. Mediatorii nu trebuie vazuti ca fiind fiinte distinct superioare, ci simpli oameni capabili sa împlineasca un scop serios. Medierea poate parea uneori dificila lucratorilor sociali; asa cum mediatorii ar fi niste judecatori învatati sa nu judece, lucratorii sociali trebuie sa se concentreze pe emotii - de care, în fapt, au fost învatati sa se distanteze. Mediatorul trebuie sa stie sa simta ceea ce altcineva simte, fara a se pozitiona favorabil ori contra, fara a-si arata simpatia sau antipatia. Prin urmare, lucratorul social relateaza emotiile - mentinându-si detasarea necesara - pentru a permite fiecarei parti atingerea necazurilor, fara a le lasa sa-i "plânga pe umeri". Într-un climat de solidaritate, medierea permite partilor sa-si depaseasca individualismul si sa devina active comunitar. Este o provocare ce restituie fiecaruia dimensiunea creativa, deoarece prea adesea oamenii au uitat sa faca un lucru împreuna (indiferent de proiect). De exemplu: în zonele neprivilegiate, unde somajul este o problema dramatica, avantajul medierii este ca da partilor utilitatea de a se simti folositoare în societate; fiecare îsi poate descoperi un statut, o demnitate si un respect al rolului sau - totul în beneficiul comun (poate deveni mediator). Experienta medierii poate duce oamenii împotriva realitatii lor; conceptia pesimista si lipsa de speranta sunt componente ale realitatii care-i împiedica sa-si genereze relatii pozitive si actiuni constructive. Medierea îi pune în contradictie cu un spatiu deschis lor - acela de libertate morala si imaginatie; ei singuri pot gasi solutii creative problemelor ce le au si iesi din marginalizare. Printr-o mediere de succes, se experimenteaza un sens al împlinirii si o satisfactie profunda, oamenii câstigându-si nobila slujba de a fi fiinte umane. Datorita potentialului sau, medierea joaca rolul de regulator social: simultan este capabila sa detecteze si sa trateze problema. (Identificarea timpurie a surselor conflictului joaca un rol preventiv - cu conditia ca astfel actiunea propusa ca solutie sa remedieze situatia). Medierea singura se stabilizeaza! Începuta experimental, se dezvolta pâna la acel punct când este recunoscuta ca necesara. A fi mediator nu este o slujba, ci mai degraba a avea o functie civica; este ca si un cadou altora - o forma de relatie foarte putin vizibila (din pacate) în jur /

societate. În mediere limitele sunt determinate de catre parti; ea creeaza o retea de solidaritate între actorii sai, ce nu poate fi selectiva - pentru ca ar intra în contradictie cu spiritul ei. Din nefericire, multi vorbesc despre mediere dar n-o practica - ceea ce duce câteodata la neîntelegere sau interpretare falsa. Medierea (ca fapt social) este inevitabil o abordare complementara: deoarece nu exista un singur tip de mediere - se poate spune ca sunt tot atâtea forme ca si numarul mediatorilor. Metodele nu sunt atât de importante cât timp obiectivele ramân aceleasi. Localizarea medierii în largul context social o arata ca agent activ în formarea viitorului oamenilor.

Nu insistam pe puntea dintre trecutul cu o mostenire asa de pretioasa si viitorul în care nevoile se schimba. Toate tranzitiile sunt dificile. Ele implica o regiune obscura - a trecerii de la ceea ce este stiut ca lasat în urma la ceea ce nu se stie ca urmeaza. Medierea redusa la o tehnica îsi pierde potentialul. De aceea, este nevoie de curaj în a-i acorda dimensiunile sale reale. Pentru ca lumea sa fie lume, i se cer planuri marete si apoi - punerea lor în realitate. Oamenii sunt interdependenti ca indivizi si fiintele umane totdeauna se confrunta cu diferentele lor. Dar vin momente când se cer:

- libertate
- respect
- încredere
- speranta

Medierea poate fi facilitatoarea acestor momente. Reprezentând aceasta miscare, pregatirea programelor vizând promovarea culturii pentru pace este o realitate; dar pacea în lume nu este o realitate, însa mediatorii stiu ca pacea este cealalta fata a razboiului - este ceva în care oamenii pot face parte activ. Omul vrea constant sa se perfectioneze; mediatorul cauta sa creeze lantul solidaritatii cu partea neterminata a oamenilor (cealalta fata, nevazuta) - pentru reîntregirea la care aspira umanitatea de la început.

În istorie, autoritarismul excesiv exercitat de religie a limitat totdeauna dezvoltarea gândirii stiintifice. Nu insistam aici nici cu exemple din medierea:

- culturala
- politica
- economica
- militara
- etc.

Principiile medierii se aplica la fel în toate conflictele, de orice nivel ar fi. Ceea ce am vrea sa se perceapa prin aceasta lucrare este ca sa fie vazut un "tot" unitar - în abordarea diverselor conflicte cu care oamenii se confrunta în viata. E demn de retinut ca procesul este identic - fie între persoane, fie între institutii! Asadar, este de înteles ca partile (oriunde / oricine ar fi ele), sunt în cele din urma reprezentate de persoane - iar problema în disputa e invariabil legata de ele.

Reflectii

Prin mediere este posibila asa-zisa reconciliere dintre doua parti; dar aceasta implica o a treia parte … Faimosul proces al criminalilor nazisti dupa cel de-al doilea razboi mondial a fost posibil deoarece a fost facut de aliati; procesul comunismului românesc dupa revolutie nu a fost posibil – deoarece români pe români – de aceeasi natie! – nu se judeca (astfel) iar o putere exterioara nu a fost interesata într-o astfel de organizare … Totdeauna, dupa lupta "pentru" libertate, urmeaza lupta "cu" libertatea …

Analogia cu jocul de sah este sugestiva: tabla cu patratele sale - albe si negre – poate fi vazuta ca simbolizând harta lumii, unde un patrat este o tara; fara un patrat / tara (lipsa) jocul nu poate fi … fiindca are nevoie de toate spatiile … Relatiile dintre piese se supun regulilor si despre acestea vorbim:

Violenta politica apare sistematic în fenomenele conflictuale intra si inter statale. (Antagonismele pot fi interne sau externe). Forma prin care oamenii se combat zilnic este eficace pentru a determina si întelege structurile sociale carora le apartin. În cele mai multe cazuri, conflictul este individualizat si circumscris în jur; aceasta largire, la scara mondiala, a dus la disparitia bipolaritatii - ce ascundea bine unele fenomene - si a lasat câmp spiritelor sa fie mai libere.

Obstacolul specificitatii observatiilor este în principiu al însusi conflictualitatii:

- ? farmecul
- ? influenta
- ? puterea
- ? frustrarea
- ? tensiunea
- ? raportul de forte
- ? controversa
- ? agresivitatea si agresiunile de tot soiul
- ? rezistenta si lupta

nu sunt izolate, ci reglate de o logica proprie si prezenta - având caracterul unor generalitati globale.

Mai precis, daca ele nu tin de o stricta violenta politica, este din ce în ce mai putin evident de ce ar tine. Razboaiele au ca efect distrugerea coerentei si unitatii. Violenta este difuza si pacea se distinge ca pauza între razboaie. Politica interna si politica externa se întrepatrund, razboaiele civile urmeaza matricea razboaielor scurte (si prolifereaza!), transnationalitatea multiplica sursele beligerante, etc.; caracterul interdisciplinar al fenomenului conflictual constituie un ordin de dificultate în tratarea lui.

Într-un conflict armat, militarii natural se preocupa de:

- ? aspectul sau tehnic
- ? amploarea luptelor
- ? sistemele de arme
- ? tacticile utilizate

sub autoritatea sefilor. Viziunea strategica fiind subordonata eficacitatii imediate, mijloacele de apreciere a aspectelor politice sunt ca acceptiune îmbratisate de factorii de decizie. Când este vorba de defensiva si ofensiva sau repaus ori mobilitate, atunci nu mai e loc nici pentru neutru, nici pentru ignorare. Este ceea ce e integrat în determinism.

Existenta în lume este vulcanica: frontierele deschise favorizeaza invaziile; daca sunt flexibile, atunci unesc ori despart (zonele tampon, enclavele, culoarele, etc., sunt exemple); istoria, etnia, modul de viata, iredentismul, religia, cultura, saracia sau bogatia, invidia, frica, hegemonismul, imigrarile, nomazii, prezervarea mostenirii si atâtea altele sunt tot atâtea cauze de conflicte ale colectivitatilor. Medierea atinge probleme de natura diversa (discriminarea legata de nationalitate, instalarea într-o alta tara, netratarea refugiatilor, controlul frontierelor, etc.).

Pe plan international, rationalitatea se impune pentru a face fata dezordinii: configuratia raporturilor de forte reflecta echilibrele sau dezechilibrele existente, efectele polarizante ale marilor puteri în sistemul international exercitându-se sau nu pe ansamblu - pe de o parte - si pe de alta parte, se manifesta heterogenitatea celor ce se înfrunta. Omogenitatea ideologica sau sociala s-a atenuat în timp, recent amplificându-se heterogenitatea. (Razboiul rece, care a facut complici din adversarii ce au practicat descurajarea, este un exemplu în aceasta optica). De exemplu: monocentrismul american de astazi atenueaza antagonismele - omogenizând - însa pe de alta parte accentueaza reactii ostile heterogene.

Este adevarat ca de-a lungul timpului / istoriei de pâna acum (antichitate – ev mediu – epoca moderna), polul civilizational dominant s-a mutat de la est la vest (Orient – Europa – America), pe directia migratiilor majore dintotdeauna, urmând în fapt sensul aparent al "miscarii" soarelui pe cer – înspre unde apune putin mai târziu …

În orice razboi, adevarul este prima victima. Manipularea informatiei este foarte importanta. Propaganda poate accentua:

- ? nationalismul
- ? religia
- ? inegalitatile sociale
- ? frustrarile
- ? imperialismul
- ? tradarea
- ? etc.

pentru a revolta masele împotriva conducatorilor. Anumite opresiuni si anumite violente (simbolice ori represive), larg anonime - ce obisnuit lasa pe multi indiferenti - apar astazi uneori prin mass-media ca inacceptabile, fara ca spectatorii sa observe ca si ei însusi sunt victime. Se poate spune ca mijloacele de informare fiind instrumente ale democratiei au rol pacifist - dar în multe cazuri ele multiplica (imediat) amploarea conflictelor.

Din moment ce, fata de importanta drepturilor omului, ele ramân cele mai vizibile, în ochii maselor defavorizate - inegalitatile, etalarea luxului, s.a., toate intra în atingere directa cu ostilitatea si prejudecatile, sentimente care nu sunt de natura sa le creeze punti! Între elementele transnationale ca surse ale violentei politice de contestare, represiune si opresiune, mai pot fi evocate:

- ? fluxurile ideologice
- ? pulsiunile religioase sau culturale (ca sectarismul si agresivitatea)
- ? migratiile (accentuînd depopularea sau popularea)
- ? somajul
- ? urbanizarea
- ? miscarile de capital

sau combinatii ale acestora.

În toate cazurile, complexitatea manifestarilor de violenta, ramificatiile lor si jocul lor conduc de la un conflict la altul. Violenta co-exista cu omul si politica. Agresiunea înca nu a fost definita; diplomatic (sunt termeni care o disting de razboi), exista cuvinte ca:

- ? bombardament
- ? blocada
- ? embargo
- ? infiltrare armata
- ? invazie
- ? mercenari
- ? etc.

Dar agresiunea este întotdeauna prin:

- ? spionaj
- ? incitarea la rebeliune
- ? atentat
- ? persecutarea minoritatilor
- ? actiuni subversive
- ? etc.

Toate sunt actiuni (indirecte) - unele armate, altele economice, ideologice sau culturale. Într-un anumit fel - si diaspora (ca azil în exil) este legata de acestea.

Nu se poate chiar un ecumenism al identitatilor vecine - pentru ca exista totdeauna un clivaj între:

- ? egoism si ostilitate
- ? aspiratie si putere
- ? protectie si protectorat

? s.a.

De aici rezulta si dificultatile gasirii criteriilor comune ale conflictelor - pentru tratarea lor. De exemplu: greva este un mijloc de presiune pentru exprimarea unor insatisfactii si revendicari dar poate ajunge numai pâna la violenta împotriva conducatorilor (este o violenta simbolica); lupta de clasa e opusa (este o violenta structurala). În plan interstatal, la fel ca indivizii, puterile se concureaza, rivalizeaza, îsi opun sentimentele, valorile si interesele; ele se supravegheaza, se pun în posturi dificile ori daca este nevoie fac aliante - totul în perspectiva pacii sau unui eventual razboi.

Incluzând violenta difuza la toate nivelele ecuatiei, ceea ce o retine nu este simetria ori asimetria conflictului (când partile par inegale), ci barierele de trecut de la intra la ultra conflict. Conflictul este un cameleon; la fel sunt:

? razboaiele
? terorismul
? loviturile de stat
? etc.

Astfel - în functie de intensitatea conflictului - se combina parametri ca:

? modalitatile
? formele
? mijloacele utilizate

Prelungirea si metamorfozarea lor depind în mod esential de societate. Autonomia, gherila si revolutia sunt produse ale conflictelor care exista, nu conflicte despre care se vorbeste; ele sunt de maniera diferita dar reflecta aceeasi tesatura economica, politica si culturala. Influenta marii puteri provoa ca o mutatie a violentei (un exemplu este virusul democratic introdus în societatile unde destabilizeaza regimul).

Cresterea pe glob a diferitelor planuri, niveluri, împletiri, tesaturi ale omenirii, continua cu viteza exponentiala – nu spre nemaiexistente spatii neocupate, ci spre intervalele mai putin dense – spre interstitii, articulatii, conexiuni, suprapuneri, s.a., care reclama alte abordari din partea indivizilor, a colectivitatilor, a natiunilor. Lumea devine din ce în ce mai mica. Dar total invers, omul parca devine din ce în ce mai mare – iar odata cu el cresc problemele care (de altfel) au si fost numite “globale”. Aceasta înseamna ca modul de perceptie însusi trebuie sa se schimbe.

Fortele combinate ale localizarii si globalizarii sunt cele care contureaza viitorul economiei: localizarea presupune cresterea puterii economice si politice a oraselor, provinciilor si altor entitati de nivel sub-national; împreuna cu globalizarea accelerata a economiei mondiale, localizarea ar putea revolutiona perspectiva dezvoltarii umane sau conduce la haos si o crestere a suferintelor umane.

Localizarea poate îmbraca forma unei cereri generale pentru o participare mai larga a populatiei în politica ori poate lua forma cererilor de crestere a autonomiei locale care poate conduce la descentralizare sau recunoasterea oficiala a unei identitati culturale locale; dar localizarea poate duce si la împovararea peste masura a administratiilor care nu mai sunt în masura sa poata asigura infrastructura si serviciile pe plan local, fiind nevoite sa se împrumute masiv si sa efectueze cheltuieli mari, facând - astfel - necesara interventia guvernelor nationale. Împinse la extrem, cererile de autonomie locala pot conduce la conflicte etnice si razboi civil.

De asemenea si globalizarea ofera ocazii si riscuri deopotriva: largirea pietelor si dezvoltarea tehnicii poate duce la o crestere a productivitatii si îmbunatatire a nivelului de viata; dar ele pot conduce si la instabilitate si schimbari nedorite - ca teama de reducere a numarului locurilor de munca prin patrunderea importurilor din strainatate, instabilitate financiara provocata de fluxurile inconstante ale capitalului (strain) si amenintarile la adresa mediului la nivel global. Cu toate acestea, globalizarea si localizarea sunt amândoua inevitabile.

Noua ordine internationala politica este cumva imprevizibila - ca si jocul de carti; circula teoria conspiratiei mondiale sau reorientarea împartirii planetei (care nu ar mai fi ideologica, Est / Vest - comunisti / democrati, ci economica, Nord / Sud - bogati / saraci). Orientarea globala este însa pentru

integrare - respectând diferentele de identitate; polii de putere ramân actuali cât dominatia se exercita din aceleasi surse: imperialismul banului a capatat amploare în ecuatia ca economicul determina politicul si nu politicul determina economicul. Cortina de fier cazuta a fost semnalul acesteia, evenimentele aratând termenul lung al schimbarilor rezultate.

Realitatile economice, politice si militare se înscriu, într-o maniera complexa, atât pe termen scurt (usor de observat când se produc), cât si pe termen lung (mai dificil de decelat). Peisajul geostrategic european este într-o mutatie continua - ansamblul evenimentelor de pe continent relevând amploarea conflictuala existenta la diversele nivele ale comunitatilor. (Integrarea nordului planetei într-un sistem de securitate raspunde acestei situatii).

La nivel international, de multe ori se întâmpla ca rolul unei puteri sa nu fie de forta, ci de mediere a conflictelor. O putere realista se poate manifesta si asa, credibilitatea si taria sa chiar crescând astfel - imaginea si pozitia sa în peisajul global având multe de câstigat.

... Opinia unora este ca oamenii nu mostenesc aceasta lume - ci o împrumuta de la copiii lor!

Mediere / negociere

Comunicarea este procesul prin care oamenii sunt informati si îndrumati pentru a obtine rezultate cât mai bune. A comunica eficient înseamna nu numai a-ti pune gândurile în ordine si a le prezenta într-un mod accesibil, ci si a le exprima într-un fel care sa capteze atentia receptorului.

Principalele avantaje ale unei comunicari eficiente sunt:

- ? câstigi cooperarea celor din jurul tau
- ? dai nastere la mai putine neîntelegeri
- ? descoperi ca oamenii devin mai întelegatori
- ? esti perceput ca fiind o persoana placuta, pe care merita s-o asculti
- ? devii mai metodic
- ? îti maresti capacitatea de a gândi clar

Comunicarea este o activitate complexa, care implica stapânirea artei conversatiei, capacitatea de a negocia si de a convinge, de a-i învata pe altii, etc. De multe ori se dovedeste ca este mai important modul cum comunici decât ce comunici; pentru a comunica eficient trebuie ca mesajul tau sa fie interpretat corect de catre persoana careia îi este destinat.

Medierea propune miscarea de la

?	dezordine		? ordine
?	individual		? colectiv
?	inconstient	la	? spirit
?	expunere		? transformare
?	irational		? rational
?	haos		? cunoastere

? s.a.

Apelând emotional partile în confruntare, medierea lucreaza de la afectiv la cognitiv - pentru o noua abordare si ordine.

… Oamenii negociaza în fiecare zi a vietii lor, desi de cele mai multe ori nu constientizeaza acest lucru. (Multi cred ca negociatorii sunt doar oamenii care rezolva situatii tensionate). De fapt, negocierea este o metoda eficienta de gasire a solutiilor pentru satisfacerea unor necesitati, cu mentiunea ca rezultatul negocierii trebuie sa fie acceptabil pentru parti. Fie ca este vorba despre necesitatea de a rezolva niste dificultati sau de a stabili termenii unui contract, negocierea permite indivizilor sa încerce sa obtina ceea ce doresc si - în acelasi timp - sa dea si celorlalti sansa de a-si atinge scopurile.

Când ceea ce vrei tu sa obtii este controlat de altii, nu este usor sa-ti atingi scopurile; pe de alta parte, atunci când tu detii controlul, celorlalti le va fi deseori greu sa obtina ceea ce vor. (În realitate, de

cele mai multe ori, nici una dintre parti nu obtine rezultatul dorit). De altfel, în mediere si negociere foarte importanta este empatia (tendinta receptorului de trai afectiv - prin transpunere si forma de intuire a realitatii - prin "identificare").

Tratativele sunt deseori privite de oameni ca fiind activitati ce "înghit" prea mult timp si energie - mai mult decât au ei la dispozitie; de aceea, unii opteaza pentru cai mai putin eficiente de a obtine ceea ce doresc: a lasa o persoana neutra sa decida asupra rezultatului este doar în aparenta mai simplu decât a ajunge - de comun acord - la o întelegere. Decizia luata de un arbitru este de cele mai multe ori contestata de ambele parti, care declara (fiecare) ca nu au obtinut ceea ce au dorit. Uneori medierea este cronofaga dar daca nu reuseste sa puna partile în situatia solutionarii conflictului, cel putin le poate determina sa depaseasca unele piedici din calea lor.

În cazul negocierii, multi oameni pot s-o evite - crezând ca a negocia înseamna a renunta la propriile dorinte, a intra în conflict cu cineva sau a-i intimida pe ceilalti pentru a-i determina sa faca niste concesii; aceste lucruri se pot întâmpla doar când nu se cunosc destule lucruri despre negociere. Medierea "lumineaza" / deschide ochii asupra acestora aspecte!

Motivul pentru care uneori sfârsesti prin a ceda se gaseste în parerea pe care o ai despre tine însuti. S-ar putea ca tu sa:

- ? nu-ti dai seama ca te afli în mijlocul unui proces de ne gociere si sa presupui ca doar cealalta parte are atu-uri
- ? crezi ca renuntând îi vei face o placere celeilalte parti implicate
- ? crezi ca nu ti se cuvine sa obtii tot ceea ce ceri

De obicei, cei care cedeaza usor sunt cuprinsi de regrete mai târziu - când îsi dau seama ca ar fi putut face o "afacere" mai buna; mai mult, cedând prea usor vei da dovada de slabiciune si acest lucru îti va afecta imaginea, chiar pe termen lung. Nu uita ca nu trebuie sa renunti niciodata la ceva fara sa obtii altceva în schimb!

Principalele motive pentru care sfârsesti intrând în conflict cu cei cu care negociezi sunt:

- ? te lasi afectat de comportamentul sau de remarcile celorlalti
- ? reactionezi agresiv la ceea ce tu consideri a fi o solicitare nerezonabila sau o lipsa a dorintei de cooperare
- ? pleci de la ideea ca persoana cu care negociezi îti este ostila

Izbucnirea unui conflict între doua parti care încearca sa negocieze înseamna - de obicei - ca ambele parti au confundat negocierea cu o confruntare a personalitatilor. Ar putea fi cazul medierii sa intervina! Daca refuzi sa raspunzi la atacurile personale si te concentrezi asupra subiectului principal al negocierii, celorlalti le va fi greu sa se certe fara un partener - desi unii vor încerca. (Este important sa retii ca pentru un conflict este nevoie de doua parti).

Motivul pentru care ai putea fi determinat sa capitulezi este în strânsa legatura cu modul cum percepi tratativele. De exemplu - poti gresi pentru ca simti ca trebuie sa accepti solicitarile cuiva care are o mare influenta asupra ta sau crezi ca intimidarea partenerului face parte din "joc" - ca este normala în cursul tratativelor. Cealalta parte te poate intimida numai daca te lasi intimidat! Te-ar putea ajuta în acest sens gândul ca persoanele care ameninta sunt de fapt mult mai nesigure pe propriile lor puteri decât sugereaza comportamentul lor. Sustinându-ti politicos - dar ferm - punctul de vedere, nu le vei permite celorlalti sa obtina tot ceea ce vor, în defavoarea ta. Aminteste-ti mereu ca este dificil sa încerci sa intimidezi pe cineva care nu lasa sa se vada nici cel mai mic semn de intimidare.

Multi oameni considera ca negocierea este o întrecere. Logica spune ca acolo unde exista un învingator trebuie sa existe si un învins. Dar - în negociere - a avea învingatori si învinsi este cât se poate de nerecomandabil, pentru ca partile nu reusesc cea mai buna "afacere" posibila, ele încercând numai sa se întreaca una pe alta.

Persoanele care considera conflictul ca fiind parte integranta a negocierii nu s-au gândit serios ce pot realiza prin acest conflict; conceptii eronate - datorita carora negocierea poate esua - sunt ca: totul este sa obtii ceea ce ti-ai propus (nu conteaza ce doreste celalalt) ori totul e sa-ti învingi

partenerul! Persoanele având astfel de conceptii încearca sa convinga cealalta parte sa accepte o anumita conditie; daca aceasta conditie este acceptata în detrimentul altor aspecte, negocierea va fi în final nesatisfacatoare pentru ambele parti.

Când rezultatul nu este reciproc avantajos, "învinsul" nu se va simti deloc implicat în procesul de obtinere al acestui rezultat si nu-si va da silinta sa respecte conditiile întelegerii. Pâna la urma, "câstigatorul" va avea atâta bataie de cap si va pierde atâta timp, încât va realiza ca de fapt nu a câstigat mare lucru.

Se poate spune ca tratativele sunt reusite doar daca partile ajung la o întelegere care sa le convina amândorura. Temerile referitoare la negociere se datoreaza - în general - unei lipse de întelegere a procesului si a avantajelor sale. Daca vei persevera în a evita sa negociezi, nu vei afla niciodata cât de mult poti câstiga cu ajutorul negocierii. Primul pas spre o negociere eficienta este întelegerea faptului ca negocierea nu este o întrecere, ci o oportunitate de a stabili relatii de buna colaborare. (Deseori, o negociere poate forma baza unei legaturi solide între parti). Când vrei sa cooperezi sau sa finalizezi o întelegere cu cineva, negocierea este o metoda excelenta de rezolvare a problemei.

(Este adevarat ca sistematic, atât mintea, cât si trupul, îti sunt supuse la multe încercari – în mod separat; viata înseamna presiuni zilnice asupra ambelor - la fiecare persoana). Asadar, în tratarea conflictelor, medierea si negocierea sunt cai bune de solutionare; totul este sa stii cum si când sa le aplici.

În aceasta lucrare nu am detaliat medierea în amanuntele mecanismului ei, deoarece studiul si practica sa trebuie s-o faca! Ca atare, salutam orice interes pentru lucrul nesuperficial asupra medierii. Mentionam ca, daca este necesar, putem realiza si un al doilea volum – având spre deosebire de prezentul, nu trei parti, ci doua: structura si efectuarea medierii; suntem recunoscatori oricaror observatii (aprecieri sau critici) privind aceasta lucrare.

Cazuri

În mediere, nu partea teoretica este importanta, ci practica ei. Sunt destui oameni care vorbesc ori scriu despre ea dar n-o exerseaza. Cei care se rezuma la stiinta stiintifica uita de stiinta vietii.

Cazurile urmatoare sunt însiruite alfabetic (similar cu jocurile din prima parte a lucrarii), fara o sistematizare – utilizatorii fiind liberi s-o faca oricând, în functie de interesul ce i-ar determina gruparea într-un anume mod; ele sunt doar aspecte ale medierii, pigmentate cu unele pilde si exercitii:

A – Z

Atributele 152
Bibliografie 152
Ciocanul 152
Defilarea 153
Electoratul 153
Fericirea 154
Greva 155
Haosul 155
Istoria 157
Întâlnirea 158
Joc 158
Lupta 159

Mineriadele 160
Numele 161
Oul 161
Papusa 161
Razboiul 161
Scorpionul 162
Seicul 162
Tatal 162
Tara 163
Ura 164
Viciul 164
Ziarul 165

Atributele

Exprima 4 caracteristici prin atribute despre 4 lucruri: o camera alba, un animal domestic (la alegere), un animal salbatic (la alegere) si mâncarea favorita. Rezultatele pe care le-ai scris apoi vor fi comparate cu înlocuirea celor 4 lucruri prin (în ordinea lor): casatorie, tu însuti, devenire si sexualitate. Analizeaza acum cu ceea ce stii ca-i adevarat despre tine!

Bibliografie

Pentru documentare exista o multime de surse. Cele doua manuale de educatie tiparite de noi anul trecut - ca rezultate ale campaniei "toti diferiti, toti egali" - contin bune exemple de simulari si cazuri de mediere a conflictelor (Rui Gomes - Pachetul educational, Antje Rothemund - Domino). Fundatia pentru o societate deschisa a produs în româneste un foarte bun manual pentru lucrul asupra medierii în scoli (Conflictele si comunicarea - Daniel Shapiro). Consiliul Europei este depozitarul unei imense experiente în medierea conflictelor; în documentatia sa sunt si materialele produse de Jacqueline Morineau (pe care se bazeaza o buna parte din teoria acestei lucrari). Prin Internet pot fi contactate retelele de mediatori americani, australieni, europeni, s.a. (inclusiv România). Circulatia orala înregistreaza debite si fluxuri mult mai bogate decât s-ar crede; deoarece multe aspecte se pierd în timp ori se transforma, culegerea unora dintre ele nu poate fi decât utila…

Ciocanul

A fost odata un domn care mergea acasa cu o pictura sub brat; si-a dorit-o asa de mult - si acum parca nu-i venea sa creada ca a cumparat-o! Si-a cheltuit toate economiile pe ea dar merita - pentru ca pictura era magnifica...Mergând spre casa, barbatul se gândea unde sa agate pictura: în mijlocul sufrageriei - într-un loc foarte vizibil, de unde putea fi admirata - parea a fi locul cel mai bun. El si-a planificat totul, chiar si cuie cu capatâi "frumos" avea în buzunar - pentru tablou. Dar ajuns acasa, omul realizeaza ca nu are ciocan. "Am sa împrumut de la vecin...". "Pe de alta parte", îsi spuse, "vecinul nu m-a salutat azi dimineata asa cum face de obicei". "Poate ca nu-i nimic sau poate este din cauza câinelui meu care a latrat toata noaptea trecuta?" El îsi continua firul gândirii - "e adevarat, nevasta-sa n-a fost prea prietenoasa când ne-am ciocnit luni dimineata..." Un lucru a condus la altul si el si-a amintit ca administratorul crede ca-i un om dificil si posibil ca si alti vecini gândesc la fel...A sfârsit fiind convins total ca vecinul este suparat pe el. Incapabil sa mai tina în el, a ciocanit în usa vecinului si i-a strigat acestuia (care a fost uluit): "Poti sa-ti pastrezi ciocanul tau nenorocit, nu am nevoie de el!...

”Morala: Îti zice ceva aceasta poveste? Noi totdeauna credem ca stim ce gândesc altii: gândim în bcul lor! (Este una din cele 1001 de cai a începerii conflictelor).

Defilarea

Comportamentul este posibil sa contribuie la înrautatirea situatiei. La o defilare, mama care îsi urmareste odrasla total iesita din ritm în cadrul paradei, spune: “Toata lumea greseste, numai baiatul meu tine pasul”. Morala: Daca vezi numai ceea ce vrei sa vezi, fara a-i întelege pe altii, atunci nu stii ce poate determina anormalul.

Electoratul

Alegerile supun opinia publica propagandei. Candidatii încearca sa corespunda intereselor / necesitatilor celor care îi voteaza; metodele pe care ei le utilizeaza fata de populatie pot duce la conflicte, mai ales când – deseori! - mesajele (ale lor sau ale altora) nu întâlnesc asteptarile unor segmente ale electoratului. În general, analistii politici si jurnalistii sunt perceputi de societate ca jucând rolul mediatorilor. Însa traditional, într-o campanie, nu cei preocupati într-un fel sau altul de derularea ei vor fi legati de medierea unui conflict, ci exponenti ai societatii civile. (Justitia îsi are locul în sistemul legal al comunitatii dar am vazut ca reparatia prin ea adesea nemultumeste partile). Chiar si într-o democratie mai putin consolidata, procesul medierii are succes când îsi urmeaza principiile. Tratarea conflictelor nu va fi asadar printr-o masa rotunda televizata, ci - respectând conditia confidentialitatii - va fi o “masa rotunda” organizata discret. Întelepciunea liderilor de opinie ale partilor le poate conferi atitudinea de a accepta o reala comunicare (de tip emitator - receptor) fata de:

- ? obisnuintele
- ? credintele
- ? valorile
- ? comportamentele

grupurilor pe care le reprezinta. De exemplu, unele seminarii / conferinte îndeplinesc aceasta functiune; se stie ca orice fel de propaganda are la baza deturnarea cognitiva (o deliberata manipulare de simboluri), exploatând faptul ca în general oamenii prefera coerenta în locul complexitatii realitatii, având predispozitia pentru o imagine simplificatoare - chiar daca e ilogica sau incompleta. Echipa mediatorilor va “vedea” dincolo de acestea - tintind cauzele conflictului (în lucrul lor cu reprezentantii partilor).

Înaintea desfasurarii unei activitati practice, pentru exersarea unei rezolvari de problema, facilitatorul prezinta participantilor pasii importanti:

- ? definirea problemei
- ? clarificarea problemei
- ? însemnatatea emotionala
- ? creionarea solutiilor
- ? alegerea unei solutii posibile
- ? precizarea rolurilor
- ? aplicarea solutiei
- ? estimarea / evaluarea

Pe un panou, facilitatorul prezinta sub titlul “Cine-i Domnul Negru”, fotografiile unor personaje mai putin celebre din viata publica. Fotografiile pot înfatisa respectivele persoane în mai multe ipostaze (la lucru, cu copiii, la o întrunire, etc.). Adevaratele întrebari din exercitiu sunt însa: cine-i domnul “Negru” si ce îi determina pe participantii la întrunire sa creada ca este o anumita persoana din fotografiile înfatisate. (Domnul Negru este un personaj imaginar dar participantii nu stiu asta). Grupul

va fi împartit în perechi, participantii având a discuta între ei despre ce îi face sa aiba încredere într-un anumit personaj si nu în altul, având totodata de "separat" persoana de problema politica în sine. Desigur ca la dezbaterea în plen ulterioara, pot fi atinse prin comentarii aspecte legate de cultura proprie si de faptul ca atentia multor oameni este atrasa mai mult de chestiunile negative decât de cele pozitive ori ca uneori nu este suficient - sau chiar de prost-gust - a spune ca unii sunt (foarte) buni într-un anumit domeniu, s.a.

Fericirea

Fiecare om are un inconstient structurat ca un "limbaj", în virtutea caruia el este propulsat spre satisfacerea dorintelor, principalul "personaj" din "cartea" unei vieti fiind – incontestabil – fericirea. Optimizarea raportului dintre dorintele satisfacute si cele existente deschide perspectiva fericirii numai în conditiile maximizarii raportului dintre valorile create si cele dobândite. Pentru a-si satisface scopurile, omul nu-si este suficient sie însusi, ci are nevoie de altii, vazând în aceasta nevoie un interes pragmatic - urmarit voluntar. Omul tinde sa se afilieze cu ceilalti dupa calitatea învatarii sociale pe care a realizat-o. Asumarea oricarui risc pune oamenii în situatii de conflict dar nu este nici un motiv de teama! Conflictele pot fi rezolvate…Preludiul succeselor oamenilor sunt cortegii de conflicte. Nu întotdeauna actiunile "bune" au efecte succesuale în conditiile date. Succesul nu este o valoare oarecare servind orice stare de lucruri - ci valori încarcate cu germenii progresului. Numai aceasta forma de succes rezista timpului. Riscurile, în astfel de conditii, sunt imense; cei care si le asuma constituie exemple de mare tarie si caracter, de pasiune puternica pentru adevar si multa responsabilitate. Pildele marete nu sunt izolate, ci exprima atitudinea unor grupe sau generatii. Din aceasta cauza, ele sunt traite nu ca succese individuale, ci de grup sau de generatie. Fireste, nu toate solicitarile sunt maxime dar angajarea în actiuni de mai mica amploare, care implica însa cutezanta, presupun nu numai curajul ci si riscul de a obtine sau nu succesul - cu toate consecintele. Cu câta durere striga cineva când se socoteste las! Durerea de a se simti las în fata unei situatii de risc este mai mare decât cea de a avea un esec. Nimeni nu obtine toate succesele ce si le doreste în viata dar daca lupta le obtine pe cele mai multe dintre ele. Omul las este disperat pentru ca nu mai are nimic de asteptat. Traieste în gol. Situatia nu-i mai apartine. Interesul omului de a-si "cultiva" sentimentele este sinonim cu interesul de a obtine fericirea (si nu îndeplinirea idealurilor). Fara sentimente nu exista societate. Medierea se adreseaza sentimentelor. Emotiile partilor sunt totdeauna în centrul atentiei mediatorilor. Succesul suprem al oamenilor este acela de a fi fericiti. Nu exista fericire ca dat, ci ca aptitudine (de a fi fericit). Fericirea este o stare permanenta, care însoteste oamenii dupa felul în care stiu sa si-o "croiasca" si sa o "poarte".

Într-un grup, facilitatorul cere participantilor sa-si scrie pe o eticheta, fiecare în fata sa, ce ar vrea sa fie într-o alta viata. Exercitiul continua prin faptul ca urmeaza ca fiecare sa explice celorlalti ce a determinat acea alegere - facând legatura cu sentimentele de fericire si nefericire (inclusiv ale vietii curente). Restului participantilor i se interzice întrebari sau orice fel de comentarii – fata de prezentarile pe rând ale dorintelor. Exercitiul urmareste dezvoltarea capacitatilor de ascultare si întelegere a sentimentelor altora.

Greva

Este o încetare voluntara a activitatii, cu scopul satisfacerii unor revendicari. Greva este expresia existentei unui conflict dar nu se confunda cu acesta, ci este doar o modalitate a sa! (Exista si greve politice, de protest, de solidaritate, nesindicale, "japoneza", foamei, etc.). Solutionarea conflictului se face prin negocieri, comisie de arbitraj ori mediere. Participarea la greva presupune responsabilitate. Armonizarea intereselor partilor se poate face prin dialog. Societatea a conferit solutionarea litigiilor numai judecatoriilor, însa medierea - ca proces implicând a treia parte - a fost doar recent luata în considerare (ca raspunzând cererii foarte bine). Secretul succesului consta în

structura sa tripartita. Consimtamântul pentru acceptarea echipei neutre de mediatori trebuie sa fie prin vointa ambelor parti în conflict (ceea ce se poate când ele sunt predispuse la încetarea grevei prin acord).

Un exercitiu asupra drepturilor si obligatiilor / raspunderilor – în sensul cresterii constientizarii echilibrului acestora – este prin lucrul într-un grup pe "principiul aisbergului"; conceptul are în vârf relatiile pozitive interpersonale si submers îndemânarile necesare (dar adesea neremarcate) de:

? comunicare
? cooperare
? afirmare

Participantii vor discuta, analiza si decide care elemente îi exprima efectiv mai mult:

? ascultarea
? exprimarea
? abilitatea de a lucra în parteneriat
? cunoasterea valorilor (proprii si ale altora)
? etc.

Lucrul în acest exercitiu se face pe o tabla sau o coala mare de hârtie - participantii desenând efectiv un aisberg în sectiune transversala si notând pe el ceea ce se vede (si nu) imediat într-o greva.

Haosul

Este o stare primitiva, de ne-organizare, de dezordine si (eventual) confuzie. Societatea este formata din oameni de la A la Z - dintre care nimeni nu poate fi exclus, deoarece exista! Problematica diversitatii umane este foarte importanta în întreg cadrul social, pentru ca dupa felul raportarii se poate ajunge fie la acceptanta si toleranta, fie la categorizari si valorizari, sub si supra standardelor consacrate. (Tendinta actuala este de acceptare si în consecinta - de egalizarea sanselor fiecaruia). Din punct de vedere biologic, diferentele umane sunt acceptate si nu sunt stabilite mari deosebiri între oameni. Aceasta diversitate se înscrie între limitele esentei umane; doar societatea este cea care face diferente, pe unele exagerându-le pâna la devianta, creînd astfel deficienta / segregarea. Din punct de vedere social, aceasta stare de lucruri trece inevitabil în educatie, rezultând sistemul dual al educatiei. Tocmai din domeniul educatiei se fac simtite contestari ale acestei stari de fapt - si în special distinctia între "normalitate" si "anormalitate" - din punct de vedere intelectual. Astfel, se considera ca este posibila si chiar necesara o noua teorie a inteligentei umane, deoarece teoria traditionala a inteligentei este constituita exclusiv pe normalitate ca baza de pornire. Aceasta normalizare este la rândul ei stabilita arbitrar mai mult sau mai putin pe baza simtului comun al experientei si eficientei umane îndelungate. Abordarea pe verticala a inteligentei reproseaza teoriei clasice ca a pornit mai degraba "de sus" decât de la realitate si ca a stabilit o granita inferioara a "normalului" convenabila ei - variabila în timp, functie de complicatiile si cerintele educatiei, aceasta treapta urcând treptat si aparând "codasii". Si abordarea pe orizontala reproseaza teoriei clasice ca a construit o scala figurativa a inteligentei în mod gradal si nu asa cum era normal si firesc - de la inteligenta reala existenta în omenire. Curba diversitatii umane este probata statistic ca fiind curba performantei. Cele mai multe constatari includ în banda normalitatii cerintele educative, pentru simplul fapt ca ele exista (si pentru ca tot ce exista este real). O asemenea reconfigurare a scalei inteligentei este revolutionara, rezultând o noua teorie a educatiei si inteligentei umane. Daca se accepta ca un supradotat nu este un supraom, la fel ar trebui si ca un nedezvoltat nu este un subom. Rezulta asertiuni ce deriva logic prin opozitie - ceea ce nu prea s-a întâmplat din cauza pozitiei comode a majoritatii "normale". Supradotarea presupune un plus de valoare umana; subdotarea presupune un minus de valoare umana si devalorizare umana. Acceptarea acestor lucruri duce la deosebiri pe scala distributiei umane pâna la deosebirile ca între "normali" unii sunt "mai normali" decât altii. Între vecini pe scala, diferentele sunt nesemnificative si indivizii se

accepta între ei fiindca nu-si pun problema a ceea ce nu prea simt. Diferentele se percep însa între doi indivizi îndepartati pe scala. Accentul pe parcurgerea în mic a scalei duce la un continuum lent si unitar, rezultând diferente ce nu socheaza si nici nu separa oamenii. S-a ajuns si la a se atrage atentia ca daca nu se fac începuturi în acest sens, poate apare un fenomen periculos în timp: un potential "nazism intelectual" - care ar echivala cu o foarte sofisticata forma de exploatare si inechitate sociala, dupa ce toate celelalte au fost eradicate. Cei mai putin inteligenti fiind rejectati de catre ceilalti, se cauta si se unesc între ei, lucru care se întâmpla si cu cei inteligenti. În aceste conditii, cei mai putin inteligenti devin mai prosti iar cei mai inteligenti devin mai destepti, obtinându-se o dihotomizare din care rezulta ca distanta dintre cele doua tabere creste mereu si tabara celor inteligenti (în care se maresc superioritatea si nepasarea) o va domina pe cealalta (în care va creste nemultumirea si disperarea), cei mai putin inteligenti ajungând sa se revolte. Indivizii mediocri, din mijloc - cu rol de tampon între cele doua tabere - vor fi putini pentru ca se polarizeaza si ei uneia din tabere. Daca s-ar revizui ca atare scala inteligentei, ar fi favorizati toti indivizii umani, fara exceptie, în sensul ca nedotatii ar fi inclusi în normalitate (acceptati), mediu performantii ar fi în câstig iar supradotatii si-ar gasi locul binemeritat, de valoare exceptionala, pe care nu si-l gasesc de multe ori în societatea actuala - toata lumea fiind multumita datorita valorizarii. Egalizarea sanselor presupune revizuirea, acordarea de sanse reale fiecarui individ de a participa la viata comunitara, de a-si realiza conditia de om. Egalizarea sanselor nu înseamna egalizarea performantelor în societate (nici nu se poate asa ceva); ea presupune doar ocazia acordata fiecaruia de a face atât cât poate - de la foarte putin la foarte mult. A i se cere unui individ si a i se da ocazia sa faca maxim din ceea ce poate este benefic si pentru societate si pentru individ (mai ales), pentru ca se valorizeaza atât în propria constiinta, cât si în ochii semenilor. Astfel, indivizii se acomodeaza si se dezvolta dupa legea solicitarii apropiate (indivizii sunt "trasi" în sus). În practica, atitudinea caritabila corodeaza egalizarea sanselor, situatia din societate fiind traditional transpusa prin faimoasa segregare a ofertei, cercetarea aratând ca integrarea înseamna transmiterea valorilor tuturor. Scopul de a da o întelegere si cunoastere despre inovare si schimbarea proceselor conflictuale - iar chiar mai mult, de a da posibilitatea acceptarii analizarii metodelor si instrumentelor în legatura cu desfasurarea inovarii si schimbarii - este un scop al medierii.

Printr-un exercitiu simplu, asupra drepturilor la libertate si lucru, facilitatorul va face participantii sa reflecteze asupra relatiilor umane: fiecare va avea de întocmit o lista cu drepturile pe care le considera ca fiind cele mai importante pentru ei; în scopul de a decide primele 3 drepturi, dupa câteva minute, ei sunt rugati sa formeze perechi, apoi sa-si dubleze numarul (formând grupe de 4 în care sa decida din nou asupra primelor 3 drepturi), apoi grupe de 8, s.a. – pâna când ajung în grupul mare, al totalitatii participantilor. Discutiile care încheie exercitiul vor aborda:

- daca a fost usoara sau nu decizia pe drepturile cele mai evidente la fiecare dublare a numarului participantilor
- cum se simt cei care initial au considerat niste drepturi care nu se regasesc în formula finala si cum se simt cei care le au (eventual) pe toate
- daca participantii sunt foarte multumiti de drepturile rezultate prin decizia comuna si ce s-ar putea face pentru îmbunatatirea considerarii si altor drepturi
- etc.

Facilitatorul poate expune participantilor o diagrama cu doua câmpuri – care sa ilustreze procesul luarii deciziilor:

- împreuna, în grup – unde toata lumea contribuie
- într-un grup unde doua persoane domina restul

Istoria

Un automatism asociaza istoriei continuitatea; dar exista si discontinuitati…Structura conflictului este constanta în timp. Durata lunga caracterizeaza orice serie temporala care îsi asociaza evenimentele istorice situate, prin stabilitate, dincolo de istoria oscilatiilor scurte, rapide, nervoase; durata lunga este chemata sa exprime împrejurarea ca un fapt istoric nu depinde numai de ceea ce l-a precedat imediat. Orice societate este strabatuta de serii temporale cu viteze de depanare extrem de diferite. Duratele lungi, ele însele, poseda lentori variate, dupa cum însaileaza raporturile omului cu mediul, "subîntind" structurile sociale sau ofera suport atitudinilor mentale. O criza "înghetata" (dintr-un motiv sau altul) înaintea rezolvarii ei naturale, va re-izbucni când contextul care a blocat-o dispare; din punct de vedere istoric, atunci când un "agregat" de optiuni supravietuieste eroziunii duratelor repezi - înseamna ca el corespunde unei atitudini mentale înradacinate în durata lunga, care îsi legitimeaza astfel profunzimea, adica vecinatatea cu "esenta" ce poarta acel "agregat". De exemplu: un dat profund al evolutiei mentalului colectiv al poporului român - în durata lunga - este reconstituirea dupa revolutie a raporturilor de forte pe care sirul de regimuri autoritare (si dictaturi) le-a "înghetat" într-o serie nerezolvata. Oriunde în lume, cauzalitatea conflictelor profunde trebuie sa urmareasca atitudinile mentale colective care sunt "scufundate" într-un timp diferit decât cel în care se succed - rapid si efemer - evenimentele cotidiene. (…Este un timp mult mai lent, aproape imobil, mai înrudit cu stabilitatile geografiei decât cu fluctuatiile istoriei). Acest timp cu prefacere lenta - care ignora fluctuatiile economice, politice sau de alta natura - e capabil sa explice persistentele fara raport comun cu istoria evenimentiala, durata lunga asociindu-si în chip firesc o istorie "stagnanta", în care locul indivizilor este luat de mentalitati (prizoniere ale duratelor lungi) si conflictele se pot relua oricând exact de acolo de unde au fost întrerupte, indiferent daca perioada este mai lunga decât durata uneia sau mai multor generatii...

Într-o societate profund polarizata de conflicte, se simte nevoia de a reuni oamenii. (Cum doua sabii nu încap în aceiasi teaca, medierea face ca fiecare parte sa-si introduca sabia la locul ei). Prin 3 "pasi" ai unui exercitiu, facilitatorul poate face participantii sa cunoasca si alt timp decât cel propriu lor:

- fiecare participant este invitat sa relateze grupului o istorioara din viata lor reala (cuprinzând sperante dar si temeri)
- în grupuri mici, participantii vor analiza influentele (culturale, educationale, sociale, s.a.) ale altora asupra lor
- în plen, participantii vor explora diferitele optiuni de schimbare (în context largit) ale comunitatii careia îi apartin

Anumitor întrebari li se vor raspunde, ca urmatoarelor:

- care sunt diferentele fata de altii (ca generatie, popor, etc.) si de ce suntem reciproc opusi / împotriva
- ce gândim despre casatoriile "mixte" (în sens etnic, religios, etc.)
- credem ca violenta utilizata pentru schimbare este buna sau nu
- ce impresioneaza (ori gasesc interesant) turistii într-un spatiu vizitat
- viata într-un mediu divers este mai buna decât într-unul omogen
- etc.

Întâlnirea

Nu este o gluma, ci o poveste adevarata. Probabil ca nu suntem surprinsi când au loc ciocniri între oameni; adeseori se întâmpla, când oamenii au directii opuse. Era o zi linistita, pe o strada goala, unde doi oameni vorbeau în marginea trotuarului. Au vazut un tânar venind drept spre ei si unul spune:

“Pariez ca idiotul asta intra în noi”; a avut dreptate: într-adevar, a fost o coliziune. Dupa înjuraturi, a urmat o bataie. N-au putut fi separati decât de politie. Ce s-au gândit ei? Cei doi care discutau, desi l-au vazut pe tânar, nu s-au dat la o parte: “Ar fi putut face un pas în drum - nu era trafic - si ne ocolea” au zis. Tânarul, care i-a vazut ca nu-l lasa sa treaca, s-a simtit provocat si - plin de mânie - a decis sa forteze trecerea: “Mi s-a parut ca pe trotuar cei doi pretindeau ca nu ma vad si mi s-a facut rosu în fata ochilor”. Unul dintre batrâni, care avea un fiu de aceeasi vârsta ca si a “atacatorului”, a considerat actiunea ca o lipsa de respect si aroganta specifica “astazi” tinerilor. “Daca s-ar fi oprit si zâmbit...” a zis el, “Daca as fi încetinit si as fi zis pardon...” a spus tânarul - “nu s-ar fi întâmplat nimic”. Au fost capabili sa-si vorbeasca si sa spuna cum s-au simtit doar dupa incident. Câteodata, simpla prezenta tacuta a unei terte parti (aici cazul politiei care i-a audiat) este de ajuns: ambele parti conflictuale se înteleg. La sfârsit, ei chiar si-au strâns mâinile si si-au promis reciproc beri împreuna daca vreodata s-ar mai întâlni în aceeasi zona - unde si traiesc si lucreaza...

Joc

Linistea / meditatia produce o mare acumulare de energii psihice si multi oameni care nu pronunta cuvinte simt ca aceste forte sfârsesc prin a-i perturba. Aceasta deoarece lor trebuie sa li se dea o iesire, o orientare; entitatile adunate prin meditatie / liniste se vor precipita în directia pe care cuvântul o indica. Gândirea fara cuvânt este ca si scrisul a tot felul de angajamente pe o hârtie – dar fara a semna; atât timp cât nu sunt semnate, promisiunile nu sunt valabile (nimeni nu ia hârtia în considerare). Pentru munca spirituala, cuvântul este ca o semnatura…Gândirea este puternica în planul psihic – iar cuvântul este puternic în planul fizic. În mediere, linistea – în momentele potrivite! – este esentiala.

Exercitiul: într-un grup, participantii se abtin sa vorbeasca o perioada de timp, stabilita de comun acord ori nelimitat; este mai greu decât se asteapta!…Bineînteles ca nu este voie nici a scrie / citi ori a folosi vreun alt limbaj cunoscut. Un grad de dificultate poate fi introdus în situatia turistilor stând fara nici o lumina în linistea adâncului unei pesteri – pâna când cineva “izbucneste” (aflat la limita rezistentei prin tacere) – ori jucarea într-o camera ermetic închisa si cufundata complet în întuneric. Acest joc ajuta întelegerea sentimentelor si starilor pe care le traiesc strainii ajunsi într-o tara careia nu-i cunosc limba ori surdo-mutii când încearca sa comunice cu cei care nu cunosc limbajul semnelor, s.a.; dar ajuta si la relevarea importantei linistii în procesul medierii - care face sentimentele sa se manifeste altfel.

Lupta

Ca act de conceptie, proiectare si control pentru toate secventele actiunii sociale, conducerea defineste latura functionala a puterii. Cum puterea este colectiva prin geneza sa, în mod legitim si exercitarea ei trebuie sa decurga în mod colectiv. Din aceasta cauza, practica efectiva a conducerii ridica o complexitate de raporturi între diferitele nivele ale conducerii, puterii si autoritatii – ca variabile indispensabile pentru corectitudinea ecuatiei decizionale. (O conducere eficienta nu se poate desfasura decât în conditiile în care autoritatea ramâne mai mica decât puterea; un lider este un om care faciliteaza, nu unul care da ordine). Deoarece, la nivelul unei structuri / grup / organizatii, etc., puterea se mandateaza pe diferite niveluri de autoritate, dinamica ei este în functie de tactici - de putere - dupa cum urmeaza:

- încheierea de coalitii si aliante (pentru largirea arealului puterii sau contraputerii - conditiile de baza constând în apropierea intereselor fundamentale ale partilor si acceptarea unor metodologii similare de actiune comuna)
- controlul accesului la informatii (utilizat îndeosebi de cei care doresc sa-si largeasca zonele de influenta: acestia urmaresc sa-si prezerve privilegiul luarii deciziilor corecte, controlând

canalele cele mai utilizate si filtrând informatia ce circula în interiorul structurii – informatia disponibilizata fiind partiala)

- ? jocurile birocratice (practicate în structurile unde urcarea în ierarhie corespunde cu largirea zonei de putere; aceste "jocuri" vizeaza conservarea sau marirea ariilor de putere - fiecare actor fiind interesat în luarea numai a acelei decizii care îi este favorabila - actionând în acest sens pentru temporizarea deciziilor diferite sau contrare)
- ? controlul accesului la persoane (prin monitorizarea sistemului de relatii ale membrilor, deoarece indivizii, ca relee între structura si mediu, pot - cu cei din exterior interesati în erodarea puterii structurii - cultiva contacte; astfel, se urmareste o reducere a coeficientului de risc si o consolidare identitara a structurii)
- ? folosirea / invocarea expertilor "straini" (la care se recurge când liderii doresc sa-si mareasca sfera de putere pentru legitimarea programelor autohtone ori pentru prezentarea unor noi programe – ca "net" superioare celor aflate deja în derulare în interiorul structurii)
- ? controlul programului (bazat pe asimetria informatiilor detinute de cei care initiaza programul si cei care îl vor duce la îndeplinire; pentru evitarea obiectiilor ori rezistentei, sunt stabilite termene scadente nerealiste în raport cu capacitatea de efort disponibila – astfel ca sa poata fi oricând gasit un pretext al nerespectarii standardului preliminat - procedeul fiind valid în atenuarea apetitului protestatar)
- ? folosirea selectiva a criteriilor obiective (caracteristica momentelor în care declinul de autoritate al liderilor îi pune pe acestia în situatia de a se justifica pentru fiecare decizie; pentru a detensiona orizontul de asteptare al executantilor, ei prezinta criteriile unanim acceptate ca obiective în situatia în speta – dar numai pe acelea care conserva rangul lor de prestigiu)

Partile în conflict uneori sunt ca în "lupta de cocosi". Ele pot fi ca soferii unor masini care gonesc unul spre celalalt pe un drum îngust, fiecare sperând ca "celalalt" va trage volanul în ultima clipa - pentru a evita o coliziune mortala. Înainte de start, amândoi au baut mult si unul dintre ei deja si-a semnalat atitudinea - aruncându-si volanul pe fereastra...

Mineriadele

Sunt manifestari violente de revarsare a furiei ale unei categorii profesionale specifice, în multe tari - oriunde pe glob (America, Australia, Africa, Asia, Europa, s.a.): minerii. Ei nu respecta decât pe cei care dispun de autoritate si pot face dovada puterii lor. Cineva care doar pretinde ca are o oarecare superioritate le trezeste antipatia. Au oroare de dezbateri, acestea dându-le un sentiment de nesiguranta; apreciaza siguranta, fie ea si în sprijinul nedreptatii. Caracteristicile participantilor la mineriade sunt:

- ? conventionalismul (o aderenta rigida la valorile paturii mijlocii)
- ? proiectivitatea (având tendinta de a proiecta impulsuri inacceptabile, cu dispozitia de a crede ca în lume se petrec lucruri periculoase, salbatice si corupte)
- ? supusi fata de reprezentantii autoritatii (cu atitudine necritica fata de liderii morali idealizati din cadrul grupului lor)
- ? ostili la adresa celor care încalca normele sociale (având tendinta de a fi imediat gata de a observa, condamna, respinge si pedepsi oamenii care violeaza normele conventionale)
- ? opusi la ceea ce este subiectiv, imaginativ, estetic, sensibil, superstitiosi si gândind în clisee
- ? preocupati fata de putere, forta si duritate (procedând la demonstratii exagerate de forta)
- ? cinic distructivi la adresa naturii umane si preocupati exagerat cu fenomenele având conexiune sexuala

Atitudinea minerilor este un revers al conformismului lor. Adaptarea la conditiile de trai si trasatura de intoleranta se datoreaza izolarii: cu cât o comunitate este mai izolata, cu atât adopta opinii

mai putin complexe. Înainte sau dupa negociere, eventuala echipa de mediatori a unui conflict al lor trebuie sa fie una utilitarista - care sa poata fi identificata comportamental în sensul sa nu para straina de ei. Pentru ca minerii sa se conformeze cel mai mult procesului de mediere, mediatorii (ca sa fie acceptati) trebuie sa para mai putin cosmopoliti si educati; totusi, ei vor arata ca gândesc altfel - pentru ca provin din alta parte. Minerii formeaza o comunitate care are nevoie de suficienta agresivitate pentru a supravietui în existenta zilnica. Mediatorii se vor concentra pe transformarea agresivitatii (datorata provocarilor directe din partea celeilalte parti si frustrarii intense - percepute ca arbitrare si nelegitime). De partea cealalta, mediatorii se vor concentra pe presiunea de schimbare a realitatilor (sociale si politice).

Îndemânarile necesare rezolvarii problemelor pot fi ilustrate prin exercitii de ascultare si cooperare. În perechi, participantilor li se cere (de catre facilitatori) sa simuleze o situatie ce demonstreaza ne-ascultarea; de exemplu, o femeie poate spune ca nu se simte bine – înfatisând detaliile subiectului, în timp ce "perechea" sa încearca deturnarea atentiei – oferindu-i cu simpatie alte informatii, chiar si un ceai, jucând optimist ori pur si simplu ignorând-o, s.a. Dupa câteva minute, ei vor inversa rolurile. Apoi, facilitatorii le vor cere ca, în grupul reunit, sa comenteze:

- care rol l-au gasit mai usor (al celui ce avea de fapt a asculta ori celalalt)
- cum se poate constata daca într-adevar cealalta persoana asculta (ce i se spunea)
- de ce si-au ales respectivul subiect (pentru ca nu le placea, deoarece le evoca o anumita experienta, etc.)

În încheiere, poate fi provocata o "furtuna a creierelor" privind însusirile unui bun ascultator si care ar fi lucrurile pe care un mediator ar trebui sa le faca, interpus într-o asemenea conjunctura.

Numele

Oricine îsi stie scrie numele iar multi se semneaza cu el. Dar pot oamenii reusi oare si cu scrierea "în oglinda"? Acest tip de scriere nu afecteaza literele simetrice, în schimb, solicita multa atentie pentru scrierea celorlalte litere. Si - bineînteles - se schimba si ordinea literelor. Exercitiul începe prin scrierea numelui normal, apoi scris "în oglinda" si se încheie luînd o oglinda pentru a verifica, numai dupa ce scrisul e terminat. Medierea este un fenomen mult mai complex - dar are într-un fel (în anumite privinte) sensul acestui exercitiu.

Oul

Când manânca un ou fiert, unii oameni îl cojesc pe îndelete, bucata cu bucata - iar altii îi reteaza vârful cu brutalitate. Aceasta tradeaza tipuri diferite de comportament…Morala: din o multime de situatii rezulta cum sa-i "citesti" pe altii; totul e sa stii când si cum s-o faci…

Papusa

Problemele asociate sunt într-un fel asemanatoare unei papusi rusesti: o deschizi pe cea din exterior dar în interiorul ei este alta, în interiorul celei de-a doua e alta si asa mai departe. Morala: problema din exterior nu explica motivul; s-ar putea sa trebuiasca "deschise" 3, 6 sau chiar 10 "papusi" - pâna când problema-cheie sa fie data la iveala.

Razboiul

Razboaiele sunt manifestari irationale dar fiind manifestari ale oamenilor pot urma o ratiune - ca si cea propusa în continuare: problema (sau contradictia) capitalismului este supracapacitatea,

supraproductia, surplusul capitalului în raport cu baza globala de consum. Abilitatea sistemului de a face mai multe bunuri si servicii decât cererea - si oamenii din toata lumea sa poata plati - este periodic desincronizata. Astfel, periodic capitalul trebuie distrus pentru a opri tendinta de implozie, aruncând marfurile. Razboaiele si productia militara sunt oportunitati pentru o asa "risipa". Piata militara are un cumparator fundamental oriunde: guvernul. Astfel - este în afara pietii normale si serveste absorbtiei capacitatii în surplus. Razboiul este distrugerea marfurilor deja produse - si cererea creste când tarile trebuie reconstruite. Aceasta cerere creste preturile peste tot si ajusteaza pietele civile în lumea larga - daca razboiul este îndeajuns de "mare". Sunt cel putin doua grupari foarte influente care îsi pot vedea interesele satisfacute: prima este cea care opereaza în complexele militaro-industrial-stiintifice + negustorii de arme; a doua este formata din corporatiile transnationale si altii - în favoarea raspândirii capitalismului în fiecare colt al lumii. Deci, razboaiele pot ajuta reechilibrarii periodice si calibrarii capitalismului global. Chiar cu marfuri la preturi ridicol de mici, consumatorii de pretutindeni ezita sa cumpere si investitiile lumii lipsesc când teama si insecuritatea sunt cuvintele ce atrag atentia. Desi razboiul de asemenea creeaza frica, un razboi major cu cicluri de distrugere si refacere de capital poate fi perceput ca fiind legat acestui punct de vedere iar constructia pacii serveste aducerii regiunii devastate la globalizare, încredintându-i-se un rol în diviziunea economica globala a muncii. Mai mult, când o zona a fost devastata - de ea însasi ori / si de catre forte exterioare – poate fi condusa, prin "conditii" de obtinere a împrumuturilor si patrunderea institutiilor financiare. Deci, pentru renastere întâi trebuie distrugere. Negarea mediatorilor în anumite crize întareste aceasta viziune si îi dovedeste realitatea tot mai des.

Exercitiu: participantii formeaza grupuri de câte 5; fiecare persoana primeste un pachetel cu cartoane – având piese de diverse forme geometrice. Obiectivul fiecarui grup este de a forma un patrat cu acestea. Participantilor li se permite sa înlature orice fel de piese care sunt în plus dar nu au voie sa ia nimic de la altcineva ori sa vorbeasca. Reactiile diferitelor grupuri pentru acest scop variaza:

- un grup poate termina repede – punând toate piesele în mijloc si formând apoi un patrat împreuna
- într-un alt grup, doar doi participanti (de exemplu) pot face cu piesele lor un patrat, ignorându-i pe ceilalti – si astfel facând restului imposibila o colaborare
- etc.

Discutiile ce urmeaza exercitiului vor fi centrate pe conceptele competitiei si lucrului în echipa / grup. Facilitatorii pot întreba cum s-au simtit cei care aveau nevoie doar de o piesa ca sa-si termine forma, s.a. – accentuînd ca în viata reala, ca si în joc, nu toti iau "startul" în aceleasi conditii; de asemenea, dezbaterea se poate relationa conditiilor care (datorita resurselor) fac posibile razboaiele – si sentimentele legate de acestea.

Scorpionul

O broasca si un scorpion voiau sa traverseze o apa curgatoare. Scorpionul o roaga pe broasca sa-l ia în spate dar broasca sta pe gânduri, temându-se ca va fi întepata mortal. Vazând-o ca ezita, scorpionul o asigura ca este în siguranta, caci daca ar întepa-o, ar muri amândoi. Broasca accepta, îl ia pe scorpion în spate si începe sa înoate. Însa la mijlocul distantei dintre cele doua maluri, scorpionul o înteapa. Cu ultima suflare, broasca întreaba: "De ce?" iar scorpionul raspunde: "Pentru ca asta este natura mea". Morala: personalitatea predispune la un anumit tip de comportament, indiferent de vointa; factorii genetici si congenitali - care determina personalitatea individuala sau natura fiecaruia - au o influenta directa asupra comportamentului nativ.

Seicul

Un seic din desert moare, lasând mostenire celor 3 fii 19 camile: cel dintâi va primi o jumatate din camile, cel de-al doilea un sfert iar al treilea a cincea parte. Pentru ca nu era rentabil sa taie camilele, cei 3 fii au chemat un împaciuitor, care a venit cu propria lui camila. Împaciuitorul a evaluat situatia si le-a împrumutat camila lui. Acum erau 20 de camile. Primul fiu si-a primit jumatatea (10 camile). Al doilea si-a primit sfertul (5 camile) iar al treilea a primit a cincea parte (4 camile). Aceasta a însemnat 19 camile - corespunzator cu mostenirea lasata - mediatorului ramânându-i camila lui. El a încalecat si a plecat.

Tatal

Doi copii îsi disputau o portocala, pâna când au atras atentia tatalui. Fiecare dintre ei voia portocala; pentru a-i potoli, tatal a taiat-o în doua si a dat fiecaruia o jumatate. Copiii s-au separat, cu o figura cam necajita. Câteva momente mai târziu tatal a constatat - cu surprindere - ca primul dorea sa manânce pulpa portocalei, în timp ce al doilea decupa coaja portocalei pentru utilizarea într-un joc. Morala ilustreaza ca imaginatiei noastre îi poate lipsi cautarea solutiilor. Împartirea portocalei în doua poate fi facuta si altfel; totul depinde de diferitele alternative posibile rezolvarii conflictului (aici, unul dintre copii dorea coaja iar celalalt miezul, tatal transând portocala asa cum a considerat de cuviinta - la prima impresie).

Tara

Este un teritoriu locuit de un popor organizat din punct de vedere administrativ si politic într-un stat. Modelul cultural, pentru a putea fi comunicat, trebuie sa poata fi facut inteligibil printr-o identitate de experiente. Altfel spus, cadrul difuzionist este solidar cu presupozitia ca identicul este consecinta faptului ca experientele poporului reprezinta fundalul de inteligibilitate pentru modelul cultural difuzat. Dimpotriva, identitatea în cetatean a subiectului dat face ca raportul dintre experienta si modelul cultural sa fie inversat; si anume, daca modelul cultural este identic în cetateni, atunci el este cel care confera oricarei experiente inteligibilitate - si nu invers. Când experienta este logic (adica inteligibil) anterioara modelului cultural, atunci identitatea poporului este urmarea naturala a existentei unui patrimoniu comun de experiente tipice. Pe linie de consecinta, identitatea cetateneasca rezulta din identitatea de experienta a poporului. Când însa modelul cultural este anterior oricarei experiente posibile, identitatea este în mod fundamental ireductibila: ea rezulta din proliferarea în cetateni a tipului dat si este deopotriva principiu si finalitate. Toate popoarele sunt dezbinate în identitati adverse: nu între ele, ci în interiorul lor! (Oamenii care nu resimt la fel urgentele faptei morale nu pot forma o comunitate). Prin fracturile dezbinarii de instincte poate fi citita fara efort etiologia diformitatii: diversi cetateni traiesc diverse istorii, care constituie tot atâtea experiente, ce formeaza (prin exercitare) instincte ireductibil diferite. Minciuna unitatii unui popor ascunde fictiunea unei identitati inalterabile. (În realitate, orice popor este format din populatii cu instincte diferite - si deci orice popor e format din populatii diferite; aceasta e valabil chiar în cadrul populatiei de aceeasi etnie. Fenomenul nationalist rastoarna aceasta ordine, pentru ca pune nationalitatea înaintea cetateniei). Mediatorii pot sau nu sa fie identificati ca având experientele partilor. Ceea ce conteaza în procesul tripartit al medierii este ca ei sa fie liantul unitatii. Omul "colectiv" nu exista - dar ar putea fi (ceea ce nu este însa de dorit!)…Trebuie stiut ca – la fel ca si în situatia omului "autonom" – totul este pentru ca se întâmpla în triunghiul om – mediu – divin, unde unele relatii sunt pe laturile de filozofie, religie si istorie. (În general, omul nu este "autonom" sau "colectiv", ci "directiv"). Este ceea ce pâna la urma se rasfrânge în delegarea puterii

într-o tara: omul a inventat modul de organizare sociala pentru a se apara; statul exista în acest scop. Suveranitatea este daruita poporului, care fiind prea numeros si dispersat – o deleaga; aceasta delegatie poate fi oricând revocata / retrasa. Puterea suverana a poporului poate fi delegata:

- unui singur om (monarhie)
- unui mic numar de oameni (oligarhie)
- marii majoritati (democratie)

Pentru dezvoltarea ascultarii si îndemânarilor de adresare când conflictul "pluteste în aer" (si în esenta a dezvolta cooperarea si o comunicare constructiva), facilitatorul poate propune grupului lucrul în mai multi pasi – prin activitati de întrebari si raspunsuri:

- crearea motivatiei (facilitatorul cere participantilor sa înceapa discutia de la un conflict ales la întâmplare de ei; interesant, în majoritatea cazurilor, sunt preferate conflictele internationale decât conflictele interpersonale! Discutia asupra conflictului ales este în jurul faptului daca o comunicare mai buna l-ar fi evitat; facilitatorul, pentru a trece la pasul urmator, va cere participantilor sa se gândeasca la ce se poate face pentru îmbunatatirea abilitatilor de comunicare)
- valorile comunicarii (facilitatorul cere participantilor sa formuleze normele unei comunicari constructive simetrice si le va nota astfel încât sa fie vizibile tuturor; pe baza acestora, participantii vor avea apoi de precizat regulile punerii lor în practica)
- ascultarea si replica (participantii, grupati câte 3, vor face – prin rotatie – transmiterea unor mesaje: A îi spune lui B ceva, B recapituleaza ce a zis A si C corecteaza / completeaza versiunea lui B; apoi, în triada aceasta ei îsi schimba rolurile, astfel ca toti 3 sa fie pe rând în cele 3 pozitii, pentru 3 mesaje diferite)
- metacomunicarea (dupa ce facilitatorul explica diferenta dintre "continutul" si "forma" comunicarii, el cere participantilor ca în triade acum sa se întrebe reciproc, deoarece mesajul nu a fost înteles, fiind transmis intentionat "prost": printr-o exprimare neglijenta, fara ranirea cuiva, comportamentul "rau" al emitatorului poate duce la o reactie diferita / neasteptata a receptorului; de asemenea, ei se vor concentra pe componentele neverbale, astfel ca unele mesaje în mod neverbal sa fie clare dar altele nu – "transmitând" contrariul celor rostite. Participantii vor discuta apoi despre cum este practic sa întrebe oamenii privind mesajele ambigue, incomplete sau implicite / sugerate. O alta metoda ce capaciteaza participantii este când doi dintre ei discuta pe un subiect ales de ei, "ignorându-l" complet pe cel de-al treilea participant – care va încerca tot felul de metode ca sa "intre" în discutia purtata de acestia; prin rotatie, ei vor experimenta pe rând aceasta)
- exprimarea sentimentelor (plecând de la un exemplu ales de participanti din limbajul formal / oficial utilizat – printre altii, de autoritati, savanti, etc. - facilitatorul le cere sa arate cum se simt când nu înteleg cele transmise, chiar daca acestea sunt gasite de catre cei care le emit ca firesti si inteligibile; desigur ca neînțelegerea de catre oameni a unui limbaj se datoreaza greselii umane si nu unei opresiuni deliberate, reactia receptorului fiind de retinut a fi – ca atitudine – constructiva, pentru a deschide emitatorului posibilitatea schimbarii. Eliberarea simtamintelor nu este unilaterala, ci în contextul unui dialog – unde partile s-o faca reciproc)
- formularea solutiei (participantii vor rezuma în scris observatiile ce le-au gasit relevante în discutiile din "pasii" efectuati anterior – ca posibilitati practice în rezolvarea unei probleme)
- transferul raspunderii (participantii, pentru ca în situatii reale nu vor beneficia de cadru simulat, vor anunta pe rând ce pozitie prefera personal sa-si asume într-un conflict – protagonist, observator, mediator, etc.)

Ura

Este un sentiment puternic, nestapânit, de dusmanie, fata de cineva sau ceva. “Capra vecinului” este una dintre formele ei. “Traieste - si lasa si pe altul sa traiasca” e reversul ei. Morala: la parti, întâi mediatorii se concentreaza pe conflictul interior.

Viciul

Sfântul se roaga cu ajutorul rugaciunii lui - iar pacatosul prin pacatele pe care le face. Recesivitatea paradoxala a viciilor are o consecinta sociala remarcabila. Oamenii inteligenti din toate timpurile au sesizat valoarea sociala a viciilor; multe dintre lucrurile utile nu ar fi existat daca toate pacatele ar fi fost strict prohibite. Cheltuiala “nerusinata” a celor bogati ofera de lucru saracilor, în timp ce avaritia economica, considerata virtute a cumpatarii, condamna la “moarte” gurile înfometate de o economie stagnanta; mai mult, paturile defavorizate sunt în mai mare masura ajutate economic de goana dupa placeri a bogatasilor “viciosi”, care cheltuiesc bani pe produsele de lux si astfel, schematic vorbind, lanseaza economia, decât de filantropia câtorva ajutoare virtuoase, care, pe lânga dezavantajul minor de a fi sporadice, poseda din plin defectul de a constipa caile economice de prosperitate. Viciul ar pune lumea în miscare - în timp ce virtutea ar inhiba-o. Stagnarea lumii nu ar fi reprobabila, daca virtutea nu ar face ca, în fond, saracul sa ramâna tot sarac iar bogatia bogatului sa se eternizeze...Spre deosebire de actiunea conservatoare a virtutii, viciul ar avea rolul declansatorului care dinamizeaza ordinea împietrita: el reprezinta forta care îi pune pe oameni în miscare, obligându-i sa presteze acele activitati care nu pot fi încununate de succes decât daca rezultatele lor sunt împartasite de mai multi. Principiul satisfacerii dorintelor de orice fel ar deveni astfel principiul existentei pietei concurentiale. Maxima este ca exista o conversie naturala a dorintelor egoiste (a “viciilor”) în contrariul lor, prin socializarea concurentiala libera; e suficient ca oamenii sa aiba relatii continue si multilaterale între ei, pentru ca principiul acestei conversii spontane sa actioneze! Mai mult, conversia spontana a intentiilor egoiste are avantajul de a evita inhibitia actiunii prin generalizarea cunoscutului paradox al bunelor intentii. Oamenii spun ca “vad” binele si îl accepta - dar fac raul (ori invers: drumul spre iad este pardosit cu bune intentii). Încrâncenarea constienta spre binele cu orice pret este mult mai putin productiva, sub raportul virtutii reale, decât calea care consta în conversia spontana a scopurilor egoiste în rezultate generoase pentru toti. Se poate spune ca adevarata ipocrizie este a celor care îsi imagineaza ca ipocrizia poate sa nu fie un moment necesar în orice sinceritate careia îi pasa de cel de alaturi (paradoxal, mai-binele este dusmanul binelui – ducând la “evolutie” ca schimbare aparenta!). În fond, se spune ca a rezista tentatiei este de obicei o amânare pâna nu te vede nimeni. Nu exista pur la scara umana….“Oglindirea” face parte din arsenalul mediatorului, însa el trebuie totdeauna sa considere legea compensatiei si a complementaritatii reciproce (între parti dar si cu partile).

O maniera de practicare a imaginii opresiunii si modelarii violentei este pornind de la împartirea lumii între “bine” si “rau”, prin scenete de teatru jucate de catre participanti – care sa le permita o sansa de subliniere a presupunerilor lor despre relatiile umane. Temele pot fi:

- diferentele dintre sexe
- teama de necunoscut
- sentimentele dintre generatii
- reguli
- frica de întuneric
- pedepse
- studii

? etc.

Asemenea reprezentatii adesea sunt primite cu entuziasm de catre participanti – care decid tema, îsi aleg rolurile si apoi (în dezbaterile dupa jucare) critica piesa jucata. Conceptul acesta influenteaza starea emotionala a participantilor (facând-o "activa"), spre deosebire de mediul obisnuit / uzual informatizat (care o limiteaza la "pasiva"). Lucrul într-un astfel de "teatru" constituie un excelent exemplu al modului cum elementele creative introduc participantilor idei de înlocuire a violentei; cooperarea între ei este atât la nivel afectiv, cât si la nivel cognitiv. Urmarile sunt descoperirea cailor de depasire (prin fortele proprii) a temerilor reale pe care le au, alte idei legate de viata cotidiana, s.a.

Ziarul

Doua persoane se pot aseza pe aceeasi foaie de ziar si chiar daca ar vrea nu se pot atinge?
Da: introducând ziarul pe sub o usa închisa si asezându-se pe el - de o parte si de alta a usii!

NEGOCIEREA

Probleme **167**

Comportament **168**

Definire **170**

Motivatia **171**

Tripartism **173**

Procedura **175**

Analiza **178**

Drepturi **179**

Experienta **182**

Momentul **184**

Situatii **185**

A – Z **186**

Multumiri **228**

Index **230**

NEGOCIEREA

Probleme

Abordarea medierii este psiho-sociologica. (Psihologia studiaza omul din perspectiva deschiderilor acestuia în ipostaza de producator de sine, în timp ce sociologia studiaza omul în ipostaza comunitara, respectiv în calitatea sa de producator de social – structuri organizationale, contexte manageriale, inovatii decizionale, etc.; cele doua perspective sunt complementare dar nu se confunda).

În aceasta parte a lucrarii nu vrem sa sintetizam un "dosar" al negocierii; aceasta este facuta prin destule tratate ale artei negocierii. Ne vom referi doar la principii si la legaturile cu medierea:

… Structural, oamenii sunt "matinali" si "nocturni" - care se trezesc si se culca devreme sau respectiv se trezesc si se culca târziu; unii afirma si ca acestia ar fi orientati în general pe fond conventional politic de "stânga", respectiv "dreapta". (Aceasta ar avea aceeasi importanta ca si existenta în democratie a binomului format din putere si opozitie – care nu pot functiona una fara cealalta) … Negocierea n-ar avea sens fara partile ce iau parte la ea; la fel, conflictul este întâi definit de partile care se opun în el.

… Parcurgând traseul de la confruntarea cu o problema pâna la luarea unei decizii, ai întotdeauna o serie de avantaje:

? înveti sa abordezi problemele
? anticipezi problemele mai usor
? ti se pare mai simplu sa generezi idei creative
? devii mai eficient în gasirea solutiilor
? capeti încredere în tine în ceea ce priveste luarea de decizii

Deseori efortul necesar pentru a:

? identifica problema
? îi determina cauzele
? gasi solutii
? trece la actiune

poate parea mult prea mare raportat la rezultat. Problemele sunt de obicei subiecte care implica incertitudine, nesiguranta sau dificultate; unele probleme pot parea uneori prea mari ori prea confuze ca sa sti de unde sa le apuci. Este doar o aparenta! Greseala cea mai frecventa pe care o fac oamenii este aceea de a crede ca au un termen-limita sa rezolve problema, într-un timp record; temându-se ca s-ar putea sa nu reuseasca, ei pot ajunge sa nu mai faca nimic …

Problemele apar în toate formele si marimile – si nu au niciodata limite clare. Recunoscându-le dar evitând înfruntarea lor (sperând ca se vor rezolva de la sine), ajungi la constatarea ca situatia se înrautateste – pentru ca problemele nu dispar fara ca în acest sens cineva sa actioneze. Nu exista persoane fara probleme; si totusi, oamenii par de multe ori mai încântati sa traiasca pe lânga problemele lor sau sa se adapteze acestora – decât sa le rezolve; numai atunci când "gluma se îngroasa", oamenii se simt deodata motivati sa rezolve problema.

O problema bine definita este pe jumatate rezolvata. Pentru a afla care este de fapt problema cu care te confrunti, trebuie sa întelegi exact ce se întâmpla si sa identifici posibilele cauze ale ei. (Consumând putin timpul tau pentru a defini corect problema, vei economisi din timpul necesar alegerii metodei de rezolvare). În cautarea solutiilor, o problema nu poate fi rezolvata fara absolut nici un efort; înclinatia instinctiva este de a alege cel mai la îndemâna mod de iesire din situatie – cum sa faci sa scapi cât mai rapid de problema.

Aproape orice problema are mai multe solutii posibile – dar solutia cea mai evidenta nu este întotdeauna si cea mai buna; chiar si atunci când raspunsul ti se pare evident din start, merita sa consumi ceva timp pentru a investiga orice metoda imaginabila de rezolvare a problemei, deoarece alegerea "evidenta" se poate dovedi a nu fi cea mai buna în circumstantele date. Daca esti deschis spre generarea cât mai multor optiuni interesante si viabile, practic îti oferi tie însuti cele mai mari sanse de a gasi solutia optima de rezolvare a problemei.

Problemele nu pot fi rezolvate fara a fi luate decizii. Încearca sa nu te lasi intimidat de importanta deciziei pe care trebuie s-o iei, nici de deciziile pe care le-ai luat în trecut si care s-au dovedit mai mult decât neinspirate. De fapt, nu este asa o mare filozofie sa alegi o decizie corecta; trebuie doar sa:

? analizezi cu atentie optiunile
? te consulti cu altii
? îti folosesti logica ori intuitia

(La un moment dat, poti simti ca îti scapa ceva important si ca nu privesti situatia în ansamblul ei; daca esti în dubiu în ceea ce priveste decizia pe care este mai bine s-o adopti, urmeaza-ti instinctul).

Ia în considerare riscurile pe care le implica optiunile (acest lucru te ajuta sa iei mai rapid o decizie) si "recapituleaza" decizia pe care ai luat-o; îti vei da seama daca ea rezolva întreaga problema sau doar o parte a ei. Oricum, ca sa pui în practica hotarârea, trebuie sa treci la actiune; pentru a transforma decizia în actiune, fa un plan pe care sa-l pui în practica si apoi asigura-te ca astfel vei rezolva problema (facând corectii acolo unde este cazul).

Trebuie sa privesti solutia din punctul de vedere al celorlalti, sa te gândesti cum îi poate afecta si sa spui celor din jurul tau în ce mod rezolvarea problemei va îmbunatati lucrurile si în cazul lor. (Poti face acest lucru discutând despre problema si aratându-le ca, daca ea nu va fi rezolvata, situatia nu poate decât sa se înrautateasca; apoi, enumera avantajele pe care le vor avea daca vor fi de acord cu schimbarile).

Toti cei implicati trebuie informati corect despre:

? ce se întâmpla
? de ce se întâmpla
? cum vor beneficia de pe urma rezolvarii problemei

Pentru a rezolva cu succes probleme, trebuie sa crezi în rezultatul eforturilor tale. Multe probleme par înfricosatoare la prima vedere dar în realitate foarte putine sunt atât de dificile încât sa nu poata fi abordate cu usurinta. (Problemele par complexe si sunt intimidante doar pentru ca oamenilor le este groaza sa le faca fata). Orice problema poate fi privita ca o oportunitate de a câstiga experienta.

Activitatea de rezolvare a problemelor are 3 categorii de strategii necesare:

? exploratorie
? rezolutiva
? executiva

De pilda, daca se cere dezechilibrarea unei balante încarcate cu diverse obiecte fara a lua nimic de pe talger, aprinderea unei lumânari, care pare sa fie pusa acolo întâmplator pentru greutatea ei, prin consumare produce efectul cerut! (În orice problema exista restrictii dar si atribute deschise – posibilitati ce trebuie ori pot fi folosite).

Cine contempla spectacolul oferit de omul "autonom" este nevoit sa afirme ca acesta se misca stând pe loc (deoarece miscarea îsi are izvorul în divin). Simbolica omului "autonom" trece înselatoare din om în om si din generatie în generatie … Problema în sine este o sarcina nerezolvata care asteapta solutionarea; ea situeaza spiritul uman în lumea întrebarilor. (Nu exista decât un singur adevar; mai multe adevaruri înseamna nici unul … Iar adevarul se rosteste simplu!). Asa cum ratiunea fara experienta este goala – iar experienta fara ratiune e oarba, în omul "autonom" amândoua sunt lipsite de adevar. (Cel ce nu stie ca nu stie este prost; fereste-te de el. Cel ce stie ca nu stie este nestiutor; învata-l. Cel ce nu stie ca stie este adormit; trezeste-l. Cel ce stie ca stie este întelept; asculta-l).

Comportament

Negocierea are drept obiectiv principal realizarea unui acord de vointa / unui consens si nu a unei "victorii" (în ea exista parteneri si nu adversari, fiind un amplu proces cooperant). Deoarece acest proces este realizat de oameni – iar acestia sunt purtatorii factorilor emotionali proprii – negocierea poarta amprenta distincta a comportamentului uman. Rolul determinant al comportamentului este dat de faptul ca negocierea ajunge sa fie înteleasa ca metoda de intercomunicare umana.

Daca faci un efort pentru a întelege comportamentul uman, ti se va parea mult mai simplu sa-ti organizezi viata si sa te întelegi cu cei din jur. Stiind mai multe despre comportament, vei întelege ca atunci când oamenii nu se comporta în modul lor caracteristic, au un motiv bine întemeiat; iar atunci când nu se comporta ca tine, probabil ca sunt ei însisi!

Negativismul, tendinta spre panica, neîncrederea în sine, complexele de inferioritate, dezamagirile repetate, etc., sunt consecinte ale unor mustrari de constiinta; nevoia de perfectiune este o cerinta fireasca a spiritului – dar aglomerarea sarcinilor uneori nu dau aceasta posibilitate. Ca urmare, apar sentimente de vinovatie, auto-culpabilizare, eventuale regrete si remuscari, încordari nervoase, îngrijorari si îndoieli – care în sine nu pot schimba cu nimic în "bine" vreo situatie. Chiar dozele de "rautate", egoism, invidie, etc., sunt ecouri ale framântarilor meschine interioare – manifestate prin gesturi impulsive si atitudini ce pâna la urma necesita modalitati rationale / "pozitive" de abordare.

Gândirea negativa este o "deraiere" a simtului critic, a gândirii pozitive; dominanta negativa a stilului sau (ticuri, neputinte si stereotipuri) este direct solidara cu extractia negativa a temelor abordate. Ea e deseori:

- ? incapabila de initiativa pozitiva
- ? iute în lamentare
- ? "stângace" în actiune
- ? perdanta în solutii
- ? pesimista în asteptari
- ? pactizanta cu dificultatea
- ? cu termeni ca "tapi ispasitori"
- ? s.a.

(Nu este niciodata ireparabil ceea ce altii au facut din tine: esential este ce poti sa faci tu, cu tine, din ceea ce altii deja au facut; e limpede ca tot ce îti poate oferi o gândire negativa e sa te lase la marginea drumului: la capatul lui nu te poate duce decât constructia unei solutii. "Îmbatosarea" verbala sau alte atitudini nu au duc la nimic, caci eficienta înseamna numai opunerea unor actiuni deranjante prin alte actiuni – pozitiv contrare; gândirea negativa fiind o forma de captivitate mintala, o iesire din logica ei este prin urmare abordarea constructiva / "pozitiva").

Capacitatea de a distinge între ceea ce observi si ceea ce deduci din observatiile tale este un prim pas catre întelegerea comportamentului. Odata ce esti în stare sa privesti comportamentul altora în mod obiectiv, sansele de a-i întelege cresc considerabil. Pentru a-i "citi" pe cei din jurul tau, trebuie sa întelegi mai întâi ce se întâmpla, apoi sa te gândesti de ce se întâmpla.

Comportamentul uman este determinat de:

? natura
? educatie
? mediu
? sex

În termeni generali, se pot distinge 3 tipuri de comportament care ofera o motivatie pentru faptele oamenilor:

? nativ – o combinatie între comportamentul instinctiv (care depinde de temperamentul fiecaruia) si comportamentul dobândit (pe care fiecare individ îl capata pe masura ce înainteaza în viata)
? ocazional – cel pe care oamenii îl afiseaza în anumite ocazii, atunci când se gasesc în situatii deosebite
? de necesitate – ce reflecta nesatisfacerea celor mai adânci nevoi de natura emotionala ale indivizilor

Oricine trateaza situatiile cu care se confrunta într-o maniera personala - în functie de:

? experienta
? personalitatea
? educatia

sa. Oamenii se comporta în moduri atât de diferite datorita interactiunilor dintre factorii mosteniti si cei acumulati prin experienta si educatie.

Educatia este o fizica sociala - cu 3 perspective - ale:

? individului (singularitatea)
? elementului social (generalitatea)
? persoanei (universalitatea)

fiind un proces de perfectionare a omului (si nu perfectiune; perfectiunea este sursa a totalitarismului: nu exista omul “perfect”, societatea “perfecta”, rasa “perfecta”, s.a.) – de unde si constatarea ca substituirea educatiei prin cultura nu e buna.

… Se spune ca pesimistul este … un optimist bine informat. Tine cont ca oamenii pot actiona în functie de 3 tipuri de a fi:

? optimist (cu atitudine “pozitiva” atât fata de viata, cât si fata de semeni; acest mod de a vedea lumea nu îi exclude pe cei care vad doar partea “negativa” a existentei)
? naiv (care nu percepe lumea precum este ea, ci asa cum ar dori-o sa fie …)
? mizantrop (care aproape ca nu “accepta” pe nimeni, fara o parere prea buna despre altii – cu un stil arogant / dispretuitor de a gândi …)

În timpul vietii, oamenii se confrunta în anumite momente cu situatii care pot avea efecte asupra comportamentului lor. Multe din aceste circumstante / experiente sunt temporare si pot influenta comportamentul uman pe o durata de timp mai mica sau mai mare.

Nevoile emotionale ale oamenilor sunt invariabil reflectate în comportamentul lor. Oricine are nevoi pe care cauta sa si le satisfaca (cum ar fi nevoia de reciprocitate a sentimentelor sau de recunoastere a meritelor). În general, oamenii sunt perfect capabili sa-si satisfaca necesitatile – dar când acest lucru nu se întâmpla ei îsi pot manifesta frustrarea; oamenii se împotmolesc deseori în rutine de comportament.

Atât în mediere cât si în negociere, comportamentul trebuie separat de personalitate; totdeauna te intereseaza nu personalitatea individului / persoanei / partii (indiferent cine o fi), ci doar comportamentul sau!

Oamenii – în general – nu intentioneaza sa fie dificili si de cele mai multe ori nici nu-si dau seama ca se comporta "anormal"; aceasta însemna ca ei sunt mai putin afectati de comportamentul lor decât esti tu (sau altii), asa ca "delegarea" ca metoda de a face fata comportamentului-problema este un procedeu constructiv de aplicat.

Referitor la propriul comportament: este foarte bine sa întelegi comportamentul altora, sa sti ce poate determina un comportament "anormal" si cum poti face fata unui astfel de comportament; trebuie totusi sa iei în considerare si posibilitatea ca prin comportamentul tau sa ai o contributie importanta la situatie. Modul în care esti privit de ceilalti poate diferi considerabil de modul cum crezi tu ca esti privit.

O reactie potrivita în a descrie altei persoane comportamentul acesteia si ceea ce ai simtit, este eficienta daca:

? e mai curând descriptiva decât evaluativa
? se axeaza pe ceea ce simte persoana care a receptionat comportamentul
? e mai curând specifica decât generala
? e îndreptata spre un comportament care poate fi modificat
? e mai curând solicitata decât impusa
? e bine situata în timp
? e verificata pentru a asigura o comunicare clara
? nu este folosita pentru a te "descarca" pe cineva
? nu contine întrebarea "de ce?"
? utilizeaza mesajele de tip "eu … "
? se încheie cu "multumesc!"

În tratarea conflictelor exista unele stereotipuri – "mituri" le-am putea zice – care uneori pot fi observate. (Desigur ca unul dintre lucrurile cele mai importante învatate dintr-un proces este ca grupul conteaza, indiferent de ce anume e exprimat – audienta fiind cea care trebuie luata în considerare). În societate sunt atitudini care fie au nevoie de baze realistice, fie mai bine ar fi neutralizate, ca:

? dupa participarea într-o instruire "de profil", participantilor nu li se vor mai întâmpla conflicte
? una dintre partile implicate (într-un conflict) este mai justa / îndreptatita decât celelalte
? partea care alege "colaborarea" ca strategie o face doar fiindca în general este altruista
? etc.

Rezultatele unui conflict depind nu atât de mult de continutul sau, cât de îndemânarile si cunostintele partilor implicate – relativ la gospodarirea situatiei; prin urmare, realitatea mai buna decât "fuga" de conflict (ori evitarea lui) este: posibilitatea evitarii escaladarii unui conflict! Subiectivitatea este pentru ca lumea emotiilor nu e asa stricta în "legi": ceea ce face fericit pe cineva, poate avea o influenta negativa asupra altcuiva … ceea ce e important pentru o persoana – nu e esential pentru alta, etc. Realitatile subiective (care pot fi numite chiar realitati "alternative") se dezvolta bazându-se pe experienta personala; oamenii sunt foarte mult influentati de grupurile sociale pe care le reprezinta sau carora le apartin. De aceea, ambele parti dintr-un conflict pot fi drept bazate pe realitatea lor subiectiva – iar când acestea cer altcuiva sa:

? vada
? interpreteze
? evalueze

evenimentele, atunci indirect înseamna negarea propriei lor realitati subiective si "ignorarea" experientei lor; cât de rationala este o asemenea abordare? Colaborarea partilor – când e propusa – este o idee care daca e înteleasa, duce la o rezolvare mai acceptabila si realistica, fiind o conditie a negocierii.

"Miturile" / stereotipurile managementului conflictelor sunt legate de onestitatea, sinceritatea, deschiderea si atitudinile de viata ale celor implicati. Manifestarea lor apare mai ales atunci când nu este spus

adevarul în tratare; crearea unei atmosfere de "sera" în timpul procesului de mediere ori negociere descreste eficienta rezolvarii conflictului. Influentarea partilor trebuie sa fie în profunzime – si cu efect ulterior întrunirii / procesului. Asa cum o floare de pe câmp se deosebeste de o floare din sera, necorelarea dintre cele ce se întâmpla si "masa" tratativelor poate fi în fond o chestiune de atitudine: o solutie poate fi gasita printr-o simulare sau prin proces – dar nu si aplicata ori "însusita" în fapt … (Deseori se întâlnesc asemenea aspecte - implicând onestitatea si sinceritatea - ceea ce ar duce la recunoasterea pericolului "jucarii").

Sunt multe motive pentru care oamenii prefera sa-si ascunda emotiile si sa se comporte nenatural. Printre metodele ce apreciaza orientarea atitudinii pot fi considerate exercitiile de "spargerea ghetii", jocurile de roluri, energizarile, simularile, discutiile riguroase si aspectele informale – ce-si au importanta si potentialul lor (relativ la etica si puterea celor implicati).

Definire

Negocierea porneste de la faptul ca fiecare parte are nevoi si interese (directe sau indirecte) pe care vrea sa si le satisfaca. Întotdeauna când partenerii au în vedere – în mod tacit – dorintele reciproce, negocierea se încheie cu succes si contactele pot continua; atunci însa când nevoile unei parti sunt ignorate si negocierea reprezinta un simplu joc (de tip învingator / învins, de exemplu) rezultatele "îmbraca" forma unor tranzactii – ce ar trebui sa fie si atunci reciproc avantajoase, negocierea fiind o tranzactie cu conditii nefixate. Toti participantii la o negociere fac anumite presupuneri; o parte din succes va fi asigurat de corectitudinea propriilor presupuneri si de capacitatea de a anticipa presupunerile partenerilor.

Negocierea furnizeaza un cadru în care pot fi discutate si analizate multe probleme, în care pot fi atinse multe scopuri. Este procesul prin care încerci sa obtii ceea ce doresti, astfel încât si cei cu care negociezi sa obtina ceea ce vor. Negociind cu succes:

- îti atingi scopurile
- obtii cooperarea si implicarea celorlalti
- înveti mai multe lucruri despre cum sa te comporti cu oamenii
- stabilesti relatii de buna colaborare sau le îmbunatatesti pe cele existente
- valorifici sansa de a da glas solicitarilor tale într-un cadru propice satisfacerii acestor solicitari

Pentru a ajunge la o solutie acceptabila, negociatorii trebuie sa simta ca discutiile au loc într-o atmosfera de echilibru si sinceritate; cel mai important obiectiv al unei negocieri este acela ca întelegerea sa fie perceputa de toti participantii ca fiind corecta si cinstita. Identificarea (înca de la începutul unei negocieri) a tipului de situatie în care te gasesti este esentiala capacitatii de a negocia cu succes.

Merita sa consumi putin timp pentru a identifica sursele de putere ale indivizilor cu care discuti. (Chiar daca esti sigur ca o persoana are un atu important, vei fi surprins sa afli cât de mare poate fi puterea ta – data de cunostintele pe care le ai!). Practic (indiferent de care parte se afla puterea), esential este modul de abordare al negocierii: cauta ca fiecarei parti sa-i fie indusa încredere în rezultatul negocierii – cercetând acele solutii care pot duce la o întelegere satisfacatoare pentru toti participantii la proces.

Tinta negocierii trebuie sa fie aceea de a furniza partilor participante un rezultat favorabil; sunt mai multe sanse de a obtine un rezultat satisfacator daca procesul de negociere este privit ca o unire a fortelor partilor pentru gasirea unei solutii reciproc avantajoase: negocierea trebuie sa fie perceputa ca o alianta între parti – în scopul rezolvarii unei probleme comune.

Stabilindu-ti – în detaliu – obiectivele, vei putea aprecia cât de fezabile sunt solicitarile tale; încercând sa ghicesti obiectivele partii celeilalte / partilor celorlalte, vei putea privi lucrurile din punctul lor de vedere.

(Primul contact cu partenerul de negociere te ajuta sa-ti faci o idee despre situatia în care te afli). Negocierea reprezinta – concret – gasirea raspunsurilor la întrebarile privind ce:

? vreau eu
? vor ceilalti
? solutii pe care sa le acceptam cu totii exista

Modul cum negociezi influenteaza rezultatul: negociatorii abili au tendinta de a pune multe întrebari – care vor constitui alternative excelente în determinarea altora sa observe punctele slabe sau inexactitatile argumentatiei lor (decât expunându-le direct aceste deficiente); ascultându-i pe ceilalti si fiind atent la ce au de spus, vei vedea cum lucrurile încep sa progreseze.

În cazul unui obstacol, trebuie sa te concentrezi asupra:

? problemei în discutie
? intentiilor (si nu asupra comportamentului!)
? necesitatilor partii celeilalte (nu asupra pozitiei pe care o adopta)

(Daca altii s-ar comporta într-un mod agresiv – cu intentia de a înclina balanta rezultatului numai în favoarea lor – atunci nu înseamna sa ajungi sa fi si tu la fel de agresiv).

Pentru ca negocierea sa se desfasoare cu succes, este de preferat sa-i tratezi pe ceilalti ca si când ar actiona cu buna-credinta - ca si când ar fi început discutiile cu o stare de spirit pozitiva. Chiar daca nu se întâmpla întotdeauna asa, tu trebuie sa te asiguri ca atitudinea ta este pozitiva si ca scopul tau e clar definit. O atitudine corecta este vitala daca vrei sa ajungi la consens cu cei cu care negociezi – iar rezultatul negocierii sa fie satisfacator. O aceeasi realitate nu este niciodata la fel (identic) perceputa de oameni!

Daca dai impresia de asimilare ca toti œilalti au început sa negocieze cu buna-credinta si daca pe parcursul negocierii dai dovada de corectitudine, vei fixa (practic) niste standarde pe care probabil ca si ceilalti le vor respecta: atitudinea ta va exercita o influenta puternica asupra procesului; o atitudine corecta poate însemna diferenta dintre o negociere de succes si una esuata.

Negocierea implica doua sau mai multe parti. (Chiar si când negociezi cu tine însuti – de exemplu pentru a decide daca sa mergi la cinema ori sa stai acasa si sa privesti televizorul – îti asumi doua roluri pe loc, respectiv cel de protagonist si antagonist). Partile negociatoare au nevoie de implicare reciproca pentru a-si atinge rezultatul dorit. Nu are sens negocierea cu cineva daca nu are ceva ce tu vrei ori tu n-ai nimic de oferit în schimb. Negocierea este un proces de întâlnire a diferentelor. Daca ajungi la o completa întelegere cu cealalta parte, este logic ca atunci nu mai e nimic de negociat.

Partile trebuie sa considere negocierea – sau macar sa înceapa astfel – ca fiind cea mai buna cale de rezolvare a diferentierii lor; altfel, vor ajunge la evitare, capitulare sau razboi. Fiecare parte trebuie sa creada ca exista vreo posibilitate de a o convinge pe cealalta sa-si modifice pozitia initiala si sa agreeze un "compromis" mutual acceptabil.

Fiecare parte are un anume grad de putere asupra celeilalte: daca puterea este pe de-a întregul în mâinile unei parti, atunci nu se mai simte nevoia negocierii. Negocierea este un proces primar de comunicare interpersonala. Oricât de impersonal arata ori poate fi un negociator, elementul uman este totdeauna inclus! Întreaga gama de emotii (mândrie, furie, umor, teama, posesiune, generozitate, afectiune, competitivitate, cooperare, etc.) este o componenta esentiala în orice negociere.

Faptul ca am introdus în aceasta lucrare simulari este pentru ca le-am considerat ca ideale în instruire – deoarece ele însusi sunt forme de negociere. Oamenii / participantii întruniti într-un cadru structurat au de negociat / mediat o serie de roluri si reguli pentru a atinge obiectivele predeterminate (de facilitatori). Ne-am focalizat asupra chestionarii proprii si reciproce asupra celor petrecute, cu cine, cum si de ce – si cu ce rezultat. Aceasta lucrare priveste si utilizarea simularilor ca mijloace de îmbunatatire ale abilitatilor necesare medierilor si negocierilor. Desigur ca procesele autentice furnizeaza învataminte mult mai bine decât o fac simularile. Oricum,

accentul este mai mult pe folosirea de instrumente practice decât teoretice; studiul apartine mai mult mediului interior (individualizat), pe când deschiderea spre experimente este a mediului exterior (privind abordarile comune).

Motivatia

Puterea consta în a-i face pe oameni sa urmeze o directie … Structurarea cailor de lucru cu oamenii apartine atitudinilor (pozitive si negative) - fata de proces. Sunt 4 domenii de interes:

? analiza (a ceea ce se motiveaza)
? strategia (planificarea)
? interpretarea
? prezentarea intereselor

Acordarea de responsabilitati unei persoane înseamna acordarea de încredere în ea. Motivatia în negociere vizeaza:

? nivelul primar
? mentinerea
? stimularea

Reactiile partenerilor pot fi foarte diverse:

? ei se pot simti inconfortabil
? ei se vor gândi poate mai mult la ceea ce au de pierdut decât de câstigat
? ei se pot simti izolati / singuri / disperati
? ei s-ar putea îngrijora de lipsa unor resurse
? ei ar fi la diverse nivele (neasteptate) de pregatire pentru schimbare
? prea multe schimbari deodata vor duce la revolta ori abandon
? încetarea presiunii ar duce la întoarcerea oamenilor - înapoi la vechiul lor comportament
? etc.

În motivatie, chestionarea proprie vizeaza fundamental 3 întrebari:

? ce ma motiveaza
? de ce m-am implicat
? de ce sunt înca implicat

care sunt utile oricând de adresat de-a lungul negocierii. La oameni, capacitatea de a folosi puterea este totdeauna o parte a motivatiei!

Participarea înseamna a fi parte / a simti apartenenta si a putea influenta mersul lucrurilor - pentru ca numai cei ce se implica, stiind despre ce-i vorba, determina constient procesul (inclusiv organizarea lui). Ca instrument de lucru pentru a verifica eficacitatea motivatiei este identificarea - oricând - a 4 câmpuri (ce ajuta definirea eventualelor probleme):

? puteri (aspectele tari)
? slabiciuni (aspectele slabe)
? greutati (obstacolele ivite)
? pericole (simtite ca existente)

A motiva pe cineva înseamna a întelege care sunt nevoile sale, ce anume îl stimuleaza spre a lucra mai bine si a-l face sa doreasca sa obtina rezultate mai bune. Avantajele de a lucra cu oameni motivati sunt:

? participarea va fi la standardele fixate si în termenele-limita stabilite
? ei se vor simti apreciati - iar acest lucru se va reflecta imediat în performantele lor
? moralul ridicat al oamenilor va furniza o atmosfera de lucru excelenta

? rezultatele vor fi monitorizate chiar de catre persoanele implicate si vor necesita mai putina supervizare
? ei se vor implica mai bine, deoarece vor dori sa obtina rezultate bune
? etc.

Odata ce oamenii vor fi motivati, mentinerea acestei stari va necesita o vigilenta constanta dar efortul va fi recompensat: oamenii puternic motivati se vor comporta "bine" si vor obtine rezultate mai mult decât satisfacatoare. Conceptul de motivatie este deosebit de simplu; el se bazeaza pe modul în care indivizii sunt tratati si pe sentimentele pe care le au fata de proces; pentru ca partenerii sa lucreze mai bine, trebuie motivati. Iar pentru motivatie, trebuie:

? gasite cauzele rezultatelor slabe
? eliminate atitudinile "negative"
? întelese nevoile fiecarui individ în parte

Exista câteva categorii de necesitati pe care oricine încearca sa si le satisfaca:

? nevoile de baza
? statutul social
? ambitiile personale

Daca nevoile de baza nu sunt satisfacute, motivatia este imposibila. Împlinirea acestor necesitati îi face pe oameni sa se simta multumiti. Cu toate acestea, satisfacerea nevoilor de baza nu asigura îmbunatatirea lucrului individului; cu cât o nevoie de pe un nivel superior este mai putin satisfacuta, cu atât devine mai importanta satisfacerea nevoilor de pe nivelurile inferioare. De aceea, în întelegerea motivatiei este esentiala întelegerea principalelor nevoi ale oamenilor.

Pentru ca procesul sa le ofere satisfactii, partenerii trebuie sa considere ceea ce fac ca fiind:

? important
? interesant
? util

Daca oamenii au posibilitatea sa finalizeze ceea ce încep, ei vor fi mândri de un lucru facut în întregime de ei. Asumându-si responsabilitati / raspunderi, ei vor simti ca detin controlul si ca au o contributie mare la obtinerea rezultatului.

Motivatia este stimulata prin:

? asigurarea competentelor adecvate
? acomodarea la nevoile individuale ale partenerilor
? aprecierea rezultatelor bune

Mentinerea motivatiei este similara cu obtinerea ei: daca oamenii sunt corect si prompt informati despre ceea ce se întâmpla, ei se vor putea concentra asupra procesului. Partenerii trebuie sa stie:

? cât de bine se descurca
? daca performantele lor corespund standardelor fixate
? cum se încadreaza în "tabloul" general (o trecere în revista periodica ajuta)

Crearea unui mediu propice indica partenerilor ca sunt apreciati si îi ajuta în eficienta - starea de spirit pozitiva fiind obtinuta prin urmarirea oricarui semn al lipsei de motivatie: detectând imediat orice schimbare a nivelului de entuziasm, se pot lua masurile potrivite remedierii! Atitudinile si comportamentele afisate au roluri-cheie în motivatia partenerilor si - mai ales - în mentinerea acestei motivari; de aceea, controlul si reactiile pozitive în toate situatiile au influente uriase asupra procesului (atât de negociere, cât si de mediere).

Tripartism

Cooperarea tripartita înseamna dialog social. În mediere sunt 3 parti - dar negocierea poate fi între 2, 3 sau mai multi parteneri. Nivelul cooperarii tripartite este des întâlnit în domeniile economic, politic, cultural, s.a. Întrunirile în 3 pot fi:

- ? pentru mediere
- ? cu functie consultativa
- ? pentru luarea unei decizii

Practic, în unele medii, tripartismul confera dialogului anumite sensibilitati si constrângeri: o miscare este ca sa "largeasca" câmpul de actiune al fortelor dincolo de un anumit punct - ceea ce va avea în mod normal ca efect privilegierea relatiilor bipartite în detrimentul procesului; sau - datorita slabiciunii ori inactiunii - anumite probleme (care ar fi de competenta bipartita) sa ajunga sa fie abordate în 3, când partile si le-ar fi putut rezolva singure, în loc sa puna totul "pe masa" cautând în cadrul tripartit compromisul global.

Tripartismul apartine democratiei; partile îl prefera altor solutii (de exemplu coercitive). Relatia tripartita este perceputa ca un mijloc privilegiat de a gasi compromisurile care sa fie acceptabile pentru toate partile si care reprezinta - ca atare - cele mai mari sanse de a putea fi efectiv aplicate si de a asigura astfel pacea sociala. Aplanarea conflictului (ori dobândirea pacii sociale) rezulta din constientizarea tuturor ca se încearca permanent echilibrul dintre ceea ce este posibil si ceea ce este echitabil. (Aceasta presupune ca exista, între parti, un consens asupra unui anumit tip de organizare si o vointa de a contribui - daca este nevoie cu pretul unor sacrificii uneori considerabile - la mentinerea tipului ales).

O concentrare tripartita autentica presupune - din partea tuturor partilor - o stare de spirit care va avea, în mod normal, drept consecinta, dezvoltarea relatiilor dintre ele. Daca, fara nici o îndoiala, cooperarea tripartita este împiedicata de instabilitatea si imprevizibilitatea situatiei, acestea nu o fac totusi imposibila - cu precizarea ca e greu de cooperat si negociat în conditiile în care se cer numai sacrificii. (Tripartismul cere nu numai ca partile sa fie distincte dar si pregatite de cooperare în acelasi timp, ci si ca ele sa fie destul de puternice pentru a-si putea îndeplini functiile respective în mod eficient).

Relatiile tripartite presupun în mod normal un schimb de avantaje si de concesii între parti; un asemenea schimb nu poate fi decât facilitat daca este într-un context de abundenta relativa a resurselor. Relatiile tripartite în principiu sunt mai dificile daca situatia atinge dimensiunile unei adevarate crize si de aceea trebuie percepute ca ultime mijloace de a evita un blocaj total al situatiei – care ar putea conduce la dezordine. Dificultatile în tripartism pot apare când obiectivele de atins sunt prea ambitioase. Succesele tripartismului sunt la subiectele bine delimitate ori când devine o cooperare ce duce la transformari considerabile.

Cadrul pentru tripartism este totdeauna un cadru organizat; este pe deplin acceptat ca eforturile depuse pentru a face fata dificilelor probleme sunt usurate de mecanismele care contribuie la cresterea gradului de întelegere. Desigur ca negocierea în trei este mai complexa decât negocierea în doi.

Tripartismul implica o interactiune în angajamentul partilor de a lua decizii asupra problemei luate în discutie - în concordanta cu interesele lor. Succesul apare atunci când sunt atitudini pozitive fata de cooperare si respect mutual între parti. De fapt, tripartismul nu reprezinta decât transferul, în cadrul relatiilor, a principiilor care guverneaza democratia: principiile libertatii, pluralismului si participarea la luarea deciziilor a celor care urmeaza a fi afectati de acestea (sursa libertatii este rigoarea – si nu rigiditatea).

Pentru functionarea tripartismului, cele 3 parti trebuie sa fie distincte si complet autonome - fiecare parte fiind capabila sa-si exercite functiile în mod corespunzator (pentru a-si mentine o rezonabila balanta a puterii între ele). Principalul scop este de a se crea un climat general de respect si întelegere mutuala, absolut necesar pentru a ajunge la un acord asupra chestiunilor (tinând cont ca în proces partile vin cu interese divergente).

Prin anumite legaturi, tripartismul poate fi evocat unora - de exemplu - de cele 3 puteri din statul democratic (legislativa, executiva, judecatoreasca), dialogul tripartit patronat – executiv - sindicate, sistemul cu jurati din unele justitii, etc. În simbolica numerelor – ce nu exprima cantitati, ci calitati – trinitatea exprima o ordine a intelectului si spiritului, simbolul unitatii si al perfectiunii …

Partile au dreptul la asociere - daca este cazul; ele trebuie sa fie dispuse sa examineze împreuna problemele si sa caute solutii favorabile tuturor. (Se presupune ca toate 3 partile sunt dispuse sa se angajeze în dialog - cu un sens al responsabilitatii care sa le permita uneori depasirea cadrului apararii propriilor interese). Partile trebuie sa fie capabile sa-si ia angajamentele necesare si sa aiba capacitatea de a trata, într-un mod bine informat, subiectele puse în discutie.

Dialogul între parti înseamna o confruntare de pareri si de argumente cu scopul de a lamuri problemele, respectiv de a circumscrie pozitiile participantilor fata de problemele abordate, fiind un instrument eficient pentru o mai buna cunoastere si întelegere reciproca (drept o necesitate a evolutiei pentru gasirea solutiilor - ce nu anuleaza deosebirile de principii dintre parteneri dar se bazeaza pe gasirea unor puncte comune care sa permita actiunea conjugata într-un anumit sens). Dialogul presupune o:

- ? dorinta
- ? disponibilitate a partenerilor pentru a ajunge (printr-un efort conjugat) mai aproape de o solutie comuna
- ? abordare fara prejudecati / idei preconcepute a pozitiilor partenerilor
- ? disponibilitate de a accepta ce se dovedeste a fi pertinenta (cu valoare autentica în pozitia partenerilor)

Pentru combaterea obiectiilor celorlalte parti sunt utile:

- ? folosirea obiectiilor ca puncte de plecare pentru aducerea în discutie a altor argumente
- ? amânarea rezolvarii unor neîntelegeri pentru mai târziu (dupa ce s-au prezentat anumite argumente si dupa ce s-a cazut de acord anterior asupra altor aspecte)
- ? reformularea obiectiei în termeni cât mai accesibili - prin abordarea graduala (începând cu chestiuni considerate mai usor de acceptat si continuînd cu cele mai dificile)
- ? depasirea unor obiectii (atunci când exista convingerea ca acestea nu sunt profunde)
- ? compensarea (adica oferirea unor avantaje echivalente cu minusurile - cedând din oferte când este posibil)

Orientarea partilor poate fi atât spre subiect, cât si spre persoane. Stilul de lucru este dependent de comportamentul si personalitatea participantilor în proces. În dialogul tripartit, cunoasterea elementelor prezentate este de natura sa faciliteze atât desfasurarea propriu-zisa a întrunirii, cât si obtinerea de rezultate finale bune. Atunci când partile cunosc la un nivel corespunzator metodele si stilurile:

- ? comunicarii
- ? medierii
- ? negocierii

rezultatele obtinute sunt de natura sa contribuie substantial la evolutii pozitive.

Procedura

Este a negocierii principiale: intransigenta fata de criterii si maleabila cu oamenii; nu foloseste trucuri sau imagini false. Negocierea principiala arata cum se obtine ceea ce se cuvine - de pe pozitii decente - si da posibilitatea corectitudinii si protejarii (împotriva celor care ar profita de corectitudine). Sustinerea cu putere a intereselor nu înseamna opacitate fata de punctele de vedere ale celorlalti.

Nimeni nu se poate astepta ca partenerii sa-i asculte pasurile si sa discute pe marginea alternativelor propuse daca întâi nu sunt luate în seama interesele lor si aratata receptivitate fata de sugestiile lor. Pentru succes trebuie dovedite atât fermitate, cât si deschidere.

Procedura este:

? avantajoasa
? comoda
? eficienta
? inofensiva

fata de relatiile umane. În loc sa analizeze pozitiile partilor, ea cerceteaza interesele lor.

Cunoscuta ca procedura "unui text", este de mare ajutor pentru negocierile bipartite care implica un mediator. Iar pentru negocierile pluripartite este esentiala. De exemplu: la Natiunile Unite, 150 de tari nu pot discuta în mod constructiv 150 de propuneri diferite (nici nu-si pot permite luxul unor concesii “dictate” de altele ori facute anterior de catre toti ceilalti); au nevoie de o metoda care sa simplifice procesul decizional - iar procedura care serveste acestui scop este tocmai aceasta.

Nu este nevoie de aprobarea nimanui pentru a folosi aceasta procedura; trebuie pur si simplu pregatit un proiect de acord si apoi el sa fie supus criticii. Totdeauna este mai usor de criticat decât de construit … Se poate considera ca procedura face lumea mai buna; concentrarea asupra solutiilor creatoare ajuta la sporirea satisfactiei si minimalizarea pierderilor. Faptul ca la baza are niste criterii obiective si ca se cauta satisfacerea intereselor partilor ajuta la:

? încheierea unei întelegeri durabile
? crearea unor precedente exemplare
? construirea unor relatii de durata

Cu cât mai mult se pune accentul pe solutionarea conflictelor, cu atât mai scazut va fi costul lor.

Negociatorii sunt - mai întâi de toate - oameni. Orice negociator se arata interesat de continutul problemei si de relatie; disputa asupra pozitiilor duce la întelegeri pripite, este ineficace, pune în primejdie relatia si da nastere unui conflict între relatie si problema în sine. Daca sunt mai multe parti implicate, disputarea pozitiilor devine si mai anevoioasa. A fi conciliant nu este o solutie. Exista o alternativa - relatia trebuie separata de fondul problemei, dificultatile impuse de om ca problema trebuind abordate:

? discutând despre felul în care fiecare parte vede problema
? contribuind fiecare prin participarea la proces
? stabilind o echivalenta între propuneri si standarde
? percepând situatia prin substituirea imaginara de locuri
? identificând si întelegând sentimente
? discutând explicit despre sentimente si recunoscându-le ca legitime
? nereactionând la izbucnirile emotionale
? folosind gesturi simbolice
? vorbind cu scop
? stabilind relatia de lucru

Este mai usor de prevenit decât de vindecat; de aceea, trebuie înfruntata problema - nu oamenii. Partile trebuie directionate sa vorbeasca despre ele însele, nu despre altele. Solutia inteligenta este de a împaca interesele, nu pozitiile; pentru ca interesele definesc problema si în spatele pozitiilor divergente se afla atât interese comune sau compatibile, cât si conflictuale.

Fiecare parte are interese multiple - care trebuie remarcate (cele mai puternice interese sunt nevoile umane de baza). În gasirea solutiilor trebuie largita aria optiunilor - sporind numarul alternativelor prin oscilarea între general si particular, prin 4 trepte:

? problema (constatarea ei, a simptomelor si a faptelor care deranjeaza în comparatie cu situatia de preferat)
? analiza (diagnosticarea problemei - grupând simptomele pe categorii, sugerând cauze posibile si observând ce lipseste si ce obstacole împiedica rezolvarea)
? abordarea (gasind antidot ori tratament problemei, elaborând idei despre ce poate fi facut)
? actiunea (ideile de pasi concreti ce trebuie facuti pentru a solutiona problema)

În cautarea de solutii reciproc avantajoase este urmarit câstigul partilor:

? identificând interesele comune
? împacând interesele divergente
? ajutând deciziile
? insistând pentru folosirea de criterii obiective

Negocierea principiala duce partile în mod pasnic spre o întelegere rationala când contributia fiecarei parti este subliniata - judecând rational si deschis în fata ratiunii, însa necedând niciodata în fata presiunii (doar în fata principiului).

Rationalitatea în mediere si negociere poate fi privita ca punct de plecare din mai multe unghiuri, ea putând fi centrata pe:

? actori (ceea ce implica riscul pierderii "vizibilitatii" sociale – a fenomenalitatii efective)
? conjuncturi (deplasând accentul pe conformism, manipulare ori constrângere)
? proces (înlaturând caracterul incidental si facând constient continutul sau protagonistilor)

De altfel, rationalitatea este importanta când se manifesta în raport cu:

? un scop (este instrumentala)
? o valoare (este etica)

În orice negociere exista niste realitati greu de schimbat … Ceea ce se pot realiza sunt obiective ca de exemplu: partile sa se protejeze împotriva acceptarii unui acord care ar trebui respins si sansele sa fie valorificate cât mai bine, astfel încât orice întelegere stabilita sa satisfaca - pe cât posibil - interesele. Partile îsi vor formula alternativele cele mai bune ale acordului negociat - ceea ce duce la flexibilitatea care permite explorarea unei varietati de solutii ingenioase.

Ideile nu trebuie aparate, ci adversarii vor fi invitati sa le critice si sa-si exprime parerea (un eventual atac la adresa partii va fi transformat într-unul la adresa problemei). Puterea de negociere provine din mai multe surse:

? stabilirea unei relatii bune de lucru între parti
? întelegerea intereselor
? inventarea unei solutii elegante
? folosirea legitimitatii
? luarea de angajamente cu grija (inclusiv stabilind ce nu se va face)
? valorificarea potentialului

Problema nu se negociaza conciliant sau agresiv, ci pe baza caracteristicilor ei: participantii nu sunt prieteni ori adversari, ci trebuie vazuti doar ca parti capabile sa rezolve problema; scopul nu este compromisul ori victoria, ci o solutie înteleapta.

În proces se actioneaza independent de încredere - fara a face concesii pentru a proteja relatia ori a pretinde concesii pentru a întretine relatia. Este de evitat fixarea unei limite. Nu sunt de acceptat pierderi unilaterale ori pretinderea de câstiguri ca si conditii ale întelegerii. Partile încearca sa ajunga la un rezultat pe baza unor criterii independente de vointa oricareia dintre parti.

Înaintea constructiei / modelarii unui proiect, pregatirea lui se face prin prisma a 3 specii de informatie:

? prognozele (premizele cele mai probabile – rezultate din anticipare)

? proiectiile (alternative ale dezvoltarii viitoare)
? planurile (mijloacele de înfaptuire – pentru varianta considerata optima)

Pre-etapa aceasta (dinaintea unui proiect) include din conceptul dezvoltarii ceea ce este util proiectului; pentru succes trebuie a fi novatoare:

? tehnic (valorificând rezultatele stiintelor)
? social (asimilând creator valorile)

astfel ca proiectul sa ajunga la punerea în rezonanta a inovatiilor tehnica si sociala.

(Nu dorim sa tratam aici întocmirea unui proiect, ci estimarea si apoi evaluarea lui, procesul de mediere, ca si cel de negociere, fiind poate dificil de proiectat - dar nu si de analizat).

Analiza

Asadar, procedura de negociere optima este aceea în care partile nu-si propun doar sa faca sau sa obtina concesii consimtite de pe pozitii de negociere subiective, ci mai mult - ele încearca sa rezolve litigiile de fond de pe o pozitie obiectiva, alta decât pozitia uneia sau alteia dintre ele. Pentru aceasta, trebuie definite clar interesele mutuale în cadrul unei transparente si sinceritati totale, fara apelul la cea mai mica disimulare sau suspiciune.

Se începe cu formularea problemelor care trebuie rezolvate ca raspunsuri la întrebari de genul:

? ce nu merge
? unde se afla "raul" si cum se manifesta acesta
? care sunt faptele care contravin situatiei dorite
? etc.

Se continua cu un diagnostic al situatiei existente, insistându-se asupra cauzelor care împiedica rezolvarea problemei. Se cauta apoi solutiile teoretice si se stabilesc de comun acord cel putin unele masuri prin care pot fi puse în practica. Negociatorul cauta sa înteleaga miza pusa în joc de partener si sa cunoasca:

? sentimentele
? motivatiile
? preocuparile

sale. Divergentele care ramân nerezolvate sunt reglate prin recursul la criterii obiective (precum normele) sau prin recursul la oficiile mediatorilor. (De exemplu, moderatorul unei întruniri este adeseori în situatia negocierii bunului mers al ei cu participantii dar si ei fac la fel cu acesta).

La “masa” tratativelor, oamenii opun unii altora interese si pozitii diferite fata cu un acelasi obiect al negocierii. Pozitiile diferite genereaza puncte de vedere diferite asupra aceluiasi obiect; în principiu, convergenta pozitiilor si obtinerea acordului nu este posibila fara alinierea punctelor de vedere divergente. Propria pozitie poate fi:

? impusa
? aparata
? consolidata

cu argumente si putere. Pozitiile de negociere pot fi atacate si neutralizate cu putere si cu obiectii formulate în replica la argumente; obiectiile iau forma unor contra-argumente. De exemplu: în negocierea uzuala partile se straduiesc sa gaseasca argumente în convingerea pentru o anumita alegere si nu a alteia.

Între partenerii de negociere, argumentarea devine necesara atunci când o parte doreste sa "construiasca" în mintea celeilalte o convingere care sa declanseze comportamentul asteptat de la ea. Altfel spus, prin negociere, daca un partener are o idee sau o opinie proprie, atunci încearca sa obtina adeziunea si asentimentul celorlalti la propria sa:

? idee
? opinie
? pozitie

Deci, argumentatia constituie elementul-cheie al oricarui proces de negociere iar capacitatea de a argumenta constituie caracteristica-cheie a unui negociator. În negociere, argumentarea constituie procedeul de baza în sustinerea intereselor si obiectivelor partilor. Argumentarea nu se bazeaza exclusiv pe logica, ci partial pe abordari rationale si partial pe abordari afective. Argumentatia emotionala nu se bazeaza atât pe nivelul aparent al comunicarii verbale, ci apeleaza la:

? sentimente
? entuziasm
? afectiune

(Partenerii cu puternica încarcatura emotionala sunt usor de convins prin abordari afective dar ramân surzi la argumentele logice).

Forta argumentelor depinde de credibilitatea premizelor si de validitatea rationamentului. Înaintea oricarei negocieri fiecare parte e bine a-si stabili cea mai buna alternativa la negociere - pentru cazul când partenerii nu accepta conditiile ori nu se va ajunge la un acord satisfacator; aceasta este cea mai buna solutie daca nu ar exista solutia negocierii unui acord. Comparând mereu alternativa cu rezultatele de pe parcursul procesului de negociere rezulta masura succesului ori impasului.

Pentru a-si mentine echilibrul, oamenii au nevoie sa faca tranzactii - care sunt unitatile de baza ale relatiilor umane. Nici una din tranzactii nu este în sine buna ori rea, ci ea poate fi mai mult sau mai putin oportuna într-o situatie data. Diversitatea situatiilor poate fi sursa a 4 emotii fundamentale, care se pot combina între ele ca si culorile curcubeului - dând nastere sentimentelor de:

? bucurie - care la limita ia forma extazului
? teama - care la limita devine teroare
? tristete - care în forma profunda ajunge la disperare
? mânie - care duce la furie

Emotiile apar spontan în copilarie. În stadiul adult, fiecare individ poate trai diverse emotii si combinatii ale acestora. Reprimarea emotiilor este posibila prin înlocuirea lor cu altele - ceea ce comporta un anumit gen de costuri în suferinta; fiecare sentiment ne-exprimat se razbuna prin acumularea unei tensiuni - ce poate rabufni prin iesire nervoasa. Este fundamental a stapâni interactiunea vointelor care se confrunta la “masa” tratativelor.

Este esential a sesiza la parti natura si tipul conflictului de vointe, care poate fi de:

? credinte si preferinte (generat de diferente de ordin cultural si perceptual, între valorile fundamentale la care adera partenerii)
? interese (generat pe baze materiale, comportamentul partilor fiind preponderent rational)
? instrumentare (generat de divergentele partenerilor asupra mijloacelor de a adera la acelasi obiectiv final)

Postulatul analizei tranzactionale este acela ca toti oamenii au valoare, importanta, demnitate, capacitate de a gândi - si deci tine de libertatea si responsabilitatea fiecaruia sa decida ce vrea sa faca.

Drepturi

Dreptul de a negocia nu se negociaza. Desigur ca exista drepturi ca si cele ale omului (care nu se negociaza), precum si alte drepturi, cu categorizarile lor - plecând de la universal la concret; desigur ca exista si drepturi ale negocierii si negociatorilor.

… Drogul este cunoscut ca fiind acel lucru legat de dependenta. Într-o larga definitie, nu numai stupefiantele sunt droguri ("comunicarea" dintre cele doua emisfere ale creierului uman este distorsionata de stupefiante, hipnoza, s.a. – stiindu-se ca emisfera dreapta "guverneaza" emotiile) - ci si alcoolul, tutunul, televizorul, (telenovelele!), computerul, sexul, etc.; apa este astfel, prin aceasta acceptiune, un "drog" - iar drepturile la fel:

Personal

Autodeterminarea poate duce la prejudicierea drepturilor ca întreg. Exista o contradictie interioara între drepturile individuale si cele colective - ale grupului. Dilema pentru cei interesati în coerenta si consistenta drepturilor pleaca de la principiile fundamentale ale egalitatii si universalizarii. (Printre drepturile individuale sunt si cele ale sanselor egale, alegerii si asocierii libere, organizarii proprii, etc.). Fiecare persoana are abilitatea si obligatia de a decide pentru sine însusi ceea ce considera ca este bun si ce urmareste ca plan (este una dintre presupozitiile libertatii personale); oamenii nu pot abandona aceasta, daca nu vor sa-si abandoneze umanitatea. Pe de alta parte, oamenii, nefiind fiinte solitare, nu pot trai decât în comunitate cu altii. În lumea moderna, ei învata cât de complicate sunt interdependentele vietii. Tehnic, nevoile materiale pot fi satisfacute numai printr-o divizare / împartire în societatea complexa umana; sensul orientarii mentale este însa numai comunicând cu alti oameni. (Cultural, primul impact al formarii este în familie dar ulterior, aceasta e limitata emotional fara comunicarea cu altii - prin depasirea valorilor proprii - spre valorile comune de împartasit). De aceea, lumea este a apartenentei, o lume a întelesurilor în care fiecare om îsi percepe pozitia în raport cu societatea. Identitatea proprie este o structura a relevantei: daca ea nu coincide cu ale altor persoane - pot apare anxietatea neîntelegerii pe de o parte si egocentrismul pe de alta. Sensul comunicarii apartine actiunilor umane, desi uneori nu se stie la ce ar duce - pentru ca oamenii sunt subiecte ale unui mediu social comun. Numai acele persoane care îsi împartasesc spatiul sunt recunoscute (inclusiv reciproc) ca având valori similare umane; toata experienta realitatii sociale este bazata pe axioma fundamentala a existentei altor fiinte "asemanatoare". Însa încrederea nelimitata în altii nu este o atitudine adecvata; nici suspiciunea nu este profesionala: presupunerea maximala e de a miza pe încredere numai pâna la proba contrarie sau - asa cum am mai mentionat - de a actiona independent de încredere. (Pentru a obtine informatii dincolo de nivelul palavragelii, trebuie asumate riscuri, ce pot fi reciproce: persoanele nu vor împartasi informatii daca nu vor primi altele - într-o masura comparabila; pentru a convinge pe cineva sa înainteze trebuie ca si partea ce o initiaza s-o faca - pe o baza aparenta cu ceea ce se dezvaluie - astfel încât sa se cladeasca o încredere reciproca). Drepturile individuale sunt legitime în democratii. Ele chiar au fost recunoscute pe "generatii" (de drepturi) si reprezinta minima garantie sociala de pace si demnitate a vietii. Cadrul statutar este ca individul e de importanta centrala în inima oricarui subiect - înaintea problemei. Conceptul drepturilor individuale cuprinde aspiratiile pe larg ale fiintelor umane! Drepturile oamenilor sunt bazate pe atributiile persoanelor, fiind neseparabile de universalism. Negarea drepturilor ori a mecanismelor de respectare a lor totdeauna a cauzat conflicte. Egalitatea dintre oameni nu înseamna omogenitatea lor … Istoria a demonstrat mereu ce înseamna necunoasterea, confuzia ori dispretuirea drepturilor.

Comun

Ideea lucrului în grup este veche de când lumea. De la începutul omenirii, lucrul în grup a fost singurul mod pentru o persoana ca sa supravietuiasca si lupta împotriva naturii salbatice. Aici, în acest caz, nu este nevoie de lupta cu "natura salbatica", ci e nevoia luptei cu însisi protagonistii, propriile prejudecati si credintele (nefiresti) ca oamenii n-ar putea trai si face ceva împreuna. Câteva fapte sunt relevante pentru lucrul în grup si de asemenea pot fi relevante oricarei întruniri ce reuneste mai mult de doi oameni: un prim fapt este ideea legarii /

conectarii oamenilor într-un (singur) grup cu acelasi interes - fie acesta si al negocierii - astfel încât sa fie motivata un fel de munca împreuna; datorita acestei idei, grupul începe sa lucreze si poate merge bine într-o directie (aceea prin care cel putin o persoana îi va putea prezenta strategia si gasi resursele ce sa dea o ordine concreta grupului si practicii sale). În societate, adesea obstacolele care apar în fata sunt intoleranta, prejudecatile, opiniile diferite, etc.; este ceea ce nu rezolva un conflict, ci daca nu cumva îl perpetueaza ori amplifica, poate duce la chiar aparitia unuia nou - în forma rezultanta: oprirea procesului sau continuarea lui pe sectiuni (fiind sfârsitul sau începutul unor alte etape), ceea ce înseamna alte probleme. În acest fel de situatie, cea mai buna iesire este gasirea unui limbaj similar - odata cu eliberarea emotiilor. Un al doilea fapt este conditia autonomiei grupului pentru identitatea sa în comunitate: drepturile colective sunt cadrate ca fiind cele ale unei minoritati în raport cu majoritatea (restul societatii) - deci foarte relativ referitor la relatia definirii drepturilor membrilor grupului; este balansul optiunilor fata de discriminarea pozitiva, atunci când se accentueaza drepturile colective ale minoritatii (formata de grup) comparativ cu drepturile colective ale majoritatii! Grupul (format de partile în conflict, negociatori, mediatori, observatori, s.a.) este totdeauna confruntat alternativ între drepturile individuale si cele colective: discursul este aproape exclusiv asupra problemei minoritare; problema serioasa este în jurul compromisului. Oamenii sunt fiinte sociale; de aceea, diviziunea pe de o parte si nevoia de integrare pe de alta parte, au dus mereu la lupte de putere - însotite de nevoia sigurantei si unor reguli comune - ceea ce a condus la unitati sociale a celor pretinzând ca-si apartin reciproc (prin unele caracteristici). Oamenii accepta sau nu sa fie inclusi (ori sa fie parti) într-un colectiv / grup; acesta se distinge fata de exterior atât prin numarul mic al membrilor sai, cât si prin puterea mica a sa (raportate direct la orice alta virtuala / existenta cuprindere a altora în termenii acelorasi caracteristici). Categoric drepturile colective ale unui grup nu pot fi considerate ca egale drepturilor unei majoritati - fie din pozitia puterii (dominanta sau nedominanta), fie din pozitia numarului (mare sau mic). Prin urmare, apar drepturi colective fundamentale si distincte ale grupului, deduse din conceptul de protectie. (Secesiunea de majoritate, a grupului în proces, constituie o posibilitate de discutie - dar fiind temporara, nu o abordam). Participarea efectiva este un drept colectiv de luat în calcul: neparticipantii în procesul medierii conflictelor nu pot avea baza pentru pretentiile lor sensibile de a fi discriminati de catre actorii însisi ai tratativelor; este vorba aici de drepturile asocierii libere, alegerii apartenentei la o minoritate, protectie legala egala, etc. - toate vizibile într-o societate / comunitate "normala". În acceptiune "clasica", asa-numitele drepturi colective nu se refera la o serie de persoane distincte, întrunite într-un grup specific la un moment dat, ci ia în considerare minoritatea apartinând unei comunitati având un tratament diferit de al restului (majoritatii); aceste drepturi însa nu sunt recunoscute prin documentele oficiale ale organismelor internationale ori ale vreunor state - si de aceea nu ne vom apleca asupra afirmarii lor. Auto-administrarea grupului apartine principiului personalitatii si este legata de principiul "teritorialitatii" (ca spatiu al grupului). Protectia fata de unele dezavantaje structurale survenite din partea majoritatii (ori eventuale presiuni viitoare) nu poate fi asigurata prin drepturile individuale; de aceea, drepturile colective, în sens larg, sunt esentiale lucrului în conditii adecvate. Statutul formal - prin urmare - este dezirabil, caracterul sau depinzând de o multime de circumstante, începând de la acceptare sociala, numar, putere, protectie, s.a. Asadar, toleranta în limite efective este o nevoie pentru procedurile democratice ale vietii si lucrului unui grup iar drepturile colective sunt indispensabile celor care participa ca membri în acest proces. (Adesea problemele dintre individualism si colectivitate sunt cele dintre diferentiere si universalism - cu mentiunea ca exista pericole în extremele ambelor, deoarece în orice societate bine organizata extremele sunt insuportabile, pentru ca violeaza ideea de echilibru social).

*

Daca oamenii ar “cheltui” cel putin acelasi zel pentru înfrumusetarea caracterului – care nu se vede în oglinda – cât “cheltuie” pentru “vitrina” obrazului, atunci ar fi mult mai frumosi !…

În întreaga aceasta lucrare scriem despre lucruri atât de evidente, încât putini scriu despre ele, considerând ca implicitul este explicit. Consideram de aceea ca atât ceea ce este clar, cât si ceea ce trezeste interes, conteaza pentru ca macar au fost abordate - chiar daca din unghiuri nu prea sofisticate / savante - lasând utilizatorii sa-si completeze dimensiunile (prin experienta proprie ori alte documentari). Este unul dintre motivele pentru care nu am propus instructiuni de a face dupa îndemnul nostru ca-i bine, pentru ca asa este bine!

Experienta

Explorarea (lumii) pentru cunoastere se face prin 3 forme metodologice:

? observatie
? rationament
? experiment

Despre primele doua instrumente am facut referire în primele doua parti ale lucrarii; în legatura cu cel de-al treilea, iata câteva consideratii:

Experienta este contactul omului cu lumea, cu semenii si cu sine – si rezultatele acestuia. O minte încercata de o noua experienta nu se va întoarce niciodata la dimensiunea sa anterioara …

Învatarea experientiala este o abordare relativ populara - fiind un concept mai usor de aplicat decât de explicat, cuprinzând multe viziuni diferite; este ceea ce uneori e denumita "învatarea prin a face" - ca metoda adesea folosita în dinamizarea grupurilor si lucrului intercultural. Oricum însa, reprezinta mai mult decât activitate: asa cum însusi numele o spune, experienta este mai bine de a fi facuta decât de a fi descrisa.

Experienta nu este ceea ce ti se întâmpla, ci ceea ce faci cu ceea ce ti se întâmpla! Învatarea experientiala este un proces prin care oamenii îsi dobândesc cunostinte, achizitioneaza valori si îndemânari directe; apare la implicarea într-o activitate oarecare, derivând din rezultatul încorporat printr-o schimbare a întelegerii si / sau a comportamentului.

Învatarea experientiala se bazeaza pe presupunerea ca orice cunoastere trebuie sa înceapa cu legatura / relatia persoanei cu subiectul. Eficacitatea rezulta din ideea ca aparent nimic nu ne este mai relevant decât noi însine. Ceea ce este suprem în învatarea experientiala e ca ea instaleaza un sens al proprietatii fata de ceea ce se învata; astfel, ea se adauga interesului si implicarii, contribuind semnificativ la transferul rezultatelor: oamenii accepta responsabilitatea propriei învatari si comportari, mai mult decât a o desemna altcuiva.

Vietile noastre înseamna miliarde de experiente … Ceea ce este mai important decât cantitatea si calitatea lor e ceea ce învatam din fiecare experienta! Baza învatarii experientiale este ideea ca numai experimentarea nu e suficienta, ci e necesara reflectia asupra experientei si învatarii din ea, astfel ca sa ajungem la o mai buna întelegere si / sau schimbare.

Diagrama ciclului învatarii experientiale cuprinde 4 etape:

? experimentarea (învatarile din experiente sunt naturale în viata cotidiana, însa ele pot fi aranjate uneori astfel încât sa furnizeze prilejuri specifice; odata identificate obiective specifice, multe tipuri de învatari pot fi selectate pentru a fi atinse: aceasta structurare este stadiul în care are loc participarea într-o anumita activitate - ca si cele de comunicare, cooperare, jocuri simulative sau de roluri, etc.)
? reflectarea (daca procesul se opreste dupa prima etapa, orice învatare ramâne aleatorie; de aceea, experienta duce la învatarea prin reflectarea într-un anumit timp dupa activitate - deci introspectiv - asupra a ceea ce a fost simtit si gândit de-a lungul ei, astfel încât noul sa se integreze cu vechiul: conexiunea inversa - prin discutii / dezbatere / analiza - ajuta mai buna estimare a emotiilor traite)

- ? generalizarea (transferarea învatarii de la experienta structurata la alte situatii, pentru a face legaturile cu viata curenta: un aspect esential este cautarea modelelor - întreprinsa pentru explorare, indiferent daca observatiile si comportamentele apar cu o anumita regularitate; atunci când emotiile, gândurile, comportamentele si observatiile sunt întelese într-o situatie, aceasta întelegere poate fi generalizata altor situatii - în sensul tendintei de a se petrece si nu ca întâmplata efectiv în experienta)
- ? aplicarea (pentru a face învatarea efectiva, este necesara utilizarea celor achizitionate - prin participarea în experienta - la legarea cu lumea: în aceasta etapa sunt încurajate caile de actiune ale generalizarilor identificate anterior; procedura misca / muta atentia de la experienta la situatia prezenta si face învatarea practica si semnificativa, totodata legând cunoasterea de o noua experienta - întregind astfel ciclul)

Procesul ciclului de învatare experientiala este de a facilita / ajuta trecerea diferitelor etape - consecutiv - prin încurajarea planificarii, descrierii, analizei si comunicarii experientelor, oamenii învatând si unii de la altii. Activitatile din procesul învatarii experientiale pot fi folosite la:

- ? cresterea constientizarii asupra chestiunilor înaintea experientei
- ? facilitarea / promovarea schimbarii în timpul experientei
- ? discutarea experientei dupa producerea sa
- ? ajutarea realizarii unei conexiuni inverse
- ? întarirea perceptiilor si integrarea schimbarii în viata (dupa experienta)

Învatarea experientiala lucreaza asupra dezvoltarii personale, fiind situata între sentimentele si emotiile experientei si procesul învatarii abstracte tipice. Ideal, activitatile învatarii experientiale întaresc întelegerea si acceptarea, construind relatii armonioase între oameni cu diferite comportamente.

Senzitivitatea interculturala este foarte importanta în gospodarirea conflictului - fie ca e vorba de comunicare, mediere sau negociere. "Aisbergul" personal ascunde valorile culturale si atitudinile - având elemente invizibile si greu explicabile ale identitatii, notiunilor, ideilor si modelelor la care adera oamenii.

Tuturor le plac comparatiile, însa unii reactioneaza defensiv când subiectul se relationeaza cu radacinile / trecutul propriu; adesea sunt preferate modelele si / sau metodele consacrate decât îndoielile, chestionarea si confruntarea interioara (care implica întrebari deschise) … La fiecare interactiune se cauta armonia si securitatea, dorinta de afirmare si reprezentare, raspunsuri usoare, mecanismul auto-apararii si jocul puterii …

Întâlnirea diferentelor se face întâi prin curajul analizei propriului "aisberg"; aceasta deoarece învatarea nu se sfârseste niciodata, ci intercultural evolueaza în 6 pasi, de la etnocentrism la etnorelativism, prin: refuz - aparare - minimalizare - acceptare - adaptare - integrare. Este un proces permanent, cu un efort continuu de întreprins - pentru a nu îngropa diferentele sub greutatea similitudinilor (deoarece preconditia e de a lua distanta fata de ideea ca toate persoanele au aceleasi principii si valori universale …).

Diferentele culturale sunt o resursa pentru învatarea interculturala, însa aceasta nu poate fi independenta de realitatea sociala; abordarea cea mai potrivita este din pozitia particulara a prezervarii propriei culturi. Învatarea este centrata pe individ si urmareste schimbarea întelegerii si acceptarii altor practici - prin toleranta si respect. Diferentele trebuie privite ca aspecte ale:

- ? perceptiei
- ? interpretarii
- ? sentimentelor
- ? gândirii
- ? comportamentului

Fazele abordarii sunt determinate în concordanta cu atitudinile fata de diferentele ce exista între o cultura si o alta cultura. Procesul începe din starea etnocentrica si sfârseste în punctul atingerii perspectivei

culturale (de la “mono” la “stereo” ori “spatial”), însemnând incorporarea diferentelor în propriul model de comportament - posedând simultan îndemânarile atât proprii cât si ale celeilalte culturi; evident, aceasta este o situatie ideala, rar întâlnita în practica, pentru ca actionând corespunzator regulilor a doua sau mai multe culturi în acelasi timp, sunt cauzate emotii (care chiar daca nu produc rezultate concrete, sunt utile în demonstrarea implicatiilor învatarii).

Învatarea interculturala este un proces de educatie sociala urmarind promovarea unei relatii pozitive între oameni de diferite culturi, bazata pe recunoastere mutuala si egalitate în demnitate - valorizând diferenta culturala; obiectivul sau principal este de a promova o interactiune si relatii pozitive, pe 3 niveluri:

- ? personal
- ? grup
- ? mediu social

Felul actiunii depinde de experienta si transmiterea valorilor prin comportament (usor de conectat în proces), creînd un spatiu de interactiune între oameni.

Momentul

Exista doua tipuri de conflicte: realiste si expresive. În prima categorie cauza conflictului o constituie existenta unor frustrari ale unor indivizi sau grupuri privind anumite trebuinte specifice, conflictul fiind dirijat spre obiectul frustrarii - respectiv catre valoarea solicitata si atingerea obiectivului - fiind asociat cu obtinerea unui câstig real pentru indivizi (ori membrii grupului). Cealalta categorie o reprezinta conflictele care au ca scop suprimarea unei situatii tensionate existente; ele nu urmaresc rezultate specifice, deduse dintr-o nevoie reala, ci printr-o demonstratie de forta modifica sistemul - în raport de anumite interese, uneori asemenea gen bulversând si chiar ducând la prabusirea sistemului.

Indiferent de tipul conflictului, sunt recunoscute 5 etape distincte în dezvoltarea lui:

- ? dezacordul - debuteaza prin simple neîntelegeri, diferentiind indivizii sau grupurile prin modul de a fi si a gândi; se modifica raporturile dintre indivizi si grupuri, fiind afectata identitatea iar echilibrele sunt fragile ori deja sunt contestate. Tensiunea este în crestere si se produc acumulari si disproportionari, creîndu-se o falie între fostii parteneri
- ? confruntarea - diferentele s-au adâncit si au intrat în criza, fiecare parte având propriul adevar absolut, aparând dorinta de a impune solutia proprie celeilalte parti; persuasiunea devine exagerata, comunicarea fiind "dialogul surzilor". Apare necesitatea transarii unei solutii
- ? escaladarea - violenta este întrebarea si raspunsul; tensiunile se revarsa în cascada prin alte acte de ostilitate si agresiune. Presiunea nu scade; se urmareste distrugerea adversarului, structurilor, componentelor si actorilor care conduc ostilitatile în cealalta parte
- ? de-escaladarea - partile revin (posibil în urma traumelor suferite) din starea emotionala la starea rationala, ceea ce duce la slabirea tensiunilor; apar tatonari si cedari reciproce. Fiecare parte începe sa-si analizeze atât pierderile, cât si câstigul

(De obicei, în aceasta etapa sunt acceptati mediatorii, al caror rol devine foarte important mai ales atunci când se bucura de egala credibilitate în ambele parti)

- ? rezolvarea - partile încep sa se înteleaga, daca apare cel putin un punct comun care sa constituie o oferta de dialog

(Rolul mediatorului creste si conditiile unei eventuale solutionari nu sunt excluse; aici este momentul negocierilor, prin care partile sa ajunga la angajamente ferme)

Asadar, daca obisnuit primele trei etape ale unui conflict sunt "sarite" / "neglijate" de catre parti / parteneri, urmatoarele doua etape ale conflictului revin medierii si negocierii - ca momente de abordare.

Perceptia este un element de considerat. Hrana este un exemplu ce ilustreaza aceasta: sunt oameni care manânca pentru a trai si altii care traiesc pentru a mânca; daca este firesc a mânca atunci când vine foamea, gurmandul "gusta" si când e satul (în orice moment). Mai mult, un experiment cu copii a aratat respingerea de catre acestia a mâncarii colorata altfel decât o stiau: fiind folositi coloranti absolut inofensivi, ce nu modificau gustul, mâncarurile au fost prezentate sub forma de cartofi albastri, lapte negru, pâine rosie, etc.; chiar fiind ora mesei, moment pentru copii de foame, doar putini s-au atins - din curiozitate - de mâncare (si numai pentru a o gusta). Asadar, ambalajul, aspectul, forma (deci perceptia) câteodata interfereaza momentul.

Alegerea momentului propice depinde de calea aleasa în rezolvarea conflictului. Indiferent de tipul conflictului, medierea si negocierea îsi au momentul lor propriu undeva pe parcurs. Sensibilitatea unei parti în a alege momentul este suficienta determinarii pâna la declansarea procesului. Cadrul însa necesita mai întotdeauna întrunirea partilor - ca fiind contextul cel mai favorabil desfasurarii.

Procesul lor (al medierii si / sau negocierii) urmareste obtinerea unui raspuns de natura:

- cognitiva (sa se inoculeze ceva în mintea partii)
- afectiva (sa se schimbe atitudinea partii)
- comportamentala (sa se determine caracterul partii)

ceea ce înseamna 3 tipuri de apeluri:

- rationale
- emotionale
- morale

în interiorul unui model dat de “triunghiul” determinat de ceea ce:

- înveti
- simti
- faci

O simulare poate fi introdusa pe parcursul procesului de negociere, însa atunci când conditiile o permit - momentul cel bun fiind totusi cel dinainte de acesta. Desigur ca nu toate coordonatele sunt relevante - dar introducerea participantilor (sau unei parti) într-o situatie simulata ajuta la dezvoltarea desfasurarii cu succes a tratativelor. Este si motivul pentru care în continuare sunt înfatisate o serie de exemple care - ca si anterior în lucrare - se adreseaza lucrului în grup (si nu individual), pe o seama de aspecte întâlnite în abordarile umane ale relatiilor; am vizat cu precadere negocierea - relativ la medierea conflictelor:

Situatii

O atitudine reflectând gândirea “pozitiva” nu este de a explica (uneori cu înversunare) cum “nu” se poate face ceva, ci reversul – renuntarea la postura negativista, preocuparea de a face ceva ori pozitia “pentru” ceva. (Societatile dezvoltate sunt societati care învata permanent, pentru ca în ele individul aspira sa fie om – respectiv cu personalitate construita prin sine, de catre sine, folosind valorile timpului si spatiului sau …).

Dintre nenumaratele situatii de negociere, în continuare am însiruit alfabetic câteva pe care le-am considerat semnificative lucrului propus (când negociatorul recurge la putere nu trebuie sa fie violent iar când vorbeste constiintei nu trebuie sa fie sfios; cea mai eficace actiune recurge la putere si angajeaza constiinta deopotriva). Majoritatea (2/3) sunt inspirate si în consecinta adaptate dupa activitatile lui Elizabeth Christopher si Larry Smith – Negocierea prin jocuri:

A – Z

Avocatul diavolului 186

Biscuitii 187
Cuvintele 188
Distanta 190
Excluderea sociala 192
Ferestrele 198
Grevistii si politistii 200
Hazardul 200
Informatizarea 201
Înlocuirea 202
Jocul de roluri 203
Lichidarea 205
Martienii si pamântenii 207
Necâstigatorul 209
Ofertele 210
Placinta 213
Raspunsul 213
Simularea 214
Scoala 216
Triada 222
Tarmul 223
Uniunea 225
Victoria 226
Z 226

Avocatul diavolului

Simularea este o improvizatie a "liniei de total" pâna la care se ajunge prin negociere. Teoria argumenteaza ca nevoia partilor este de a-si identifica nivelele de asezare reciproca în pozitii mai degraba decât adoptarea unor concesii fata de linia totalului negocierii. Exista 3 categorii de pozitionari – ca si cea:

- ? prin care partea vrea sa-si atinga circumstantele ideale
- ? de a intentiona un câstig – chiar daca idealul este de neatins
- ? prin care partea trebuie sa obtina barem un minim (absolut)

Costurile depasesc beneficiile atunci când se adopta o linie de total; de aceea, partile în proces trebuie sa-si dezvolte cea mai buna alternativa la întelegerea negociata – totdeauna! Obiective:

- ? "deschide" urechile participantilor la argumentele diferite de ale lor proprii – pe o chestiune specifica
- ? stimuleaza imaginatia – prin perceperea altor puncte de vedere
- ? încurajeaza partile sa fie gata sa-si schimbe hotarârile daca evidenta / realitatea pare ca justifica aceasta
- ? creste flexibilitatea gândirii participantilor – prin sporirea abilitatii lor de a se muta la alte argumente, daca situatia o cere

Timp cerut: cam o ora. Numarul de participanti: de la 5 în sus. Materiale: ar fi unele pregatiri de facut; daca facilitatorul are la îndemâna un copiator, el poate multiplica unele materiale (ori articole de presa) relevante temei / cazurilor pe care participantii le vor trata. Roluri si reguli: în grupe de 5 – 7 membri, participantii îsi vor identifica pentru fiecare grupa câte un "purtator de cuvânt"; acesta nu va primi – dar restul da – câte o copie de la facilitator asupra subiectului abordat. În cazul neutilizarii hârtiilor, acesta poate fi spus de catre facilitator (fiecare grupa având însa de facut o tema diferita), care poate fi:

- o problema administrativa într-o organizatie
- interzicerea fumatului în anumite locuri
- aspecte ale unei actiuni descentralizate
- dreptul la intimitate
- puterea informatiei
- etc.

Facilitatorul se va îngriji ca membrii unui grup sa aiba acelasi set de dezbatut. "Purtatorii de cuvânt" ai grupelor vor actiona ca lideri între membrii proprii, cerând fiecaruia ca sa-si exprime opinia personala despre tema alocata si sentimentele ce le au privind-o; când toti au facut-o în grupele lor, se încearca un rezumat – pentru a ajunge la un fel de pozitie comuna asupra subiectului. Apoi aceiasi membri ai grupei, în legatura cu acelasi subiect, într-un timp egal ca durata cu cel anterior, vor argumenta cât mai convingator posibil despre viziunea complet opusa pozitiei lor initiale; liderul fiecarei grupe va initia ulterior o scurta discutie si va lua notite despre cum si-au perceput participantii rolurile lor duale. Dezbatere: facilitatorul va monitoriza o grupa – pentru a putea pastra acelasi calendar de timp în restul grupelor (astfel încât limitele de timp sa fie coordonate peste tot); în plen – împreuna – întâi liderii, ca "purtatori de cuvânt", vor prezenta, compara si comenta cele aparute în grupele unde au fost, astfel ca toti participantii sa afle / stie cum s-au petrecut lucrurile. Fiecare participant – într-un tur de opinie – va fi invitat sa opineze asupra costurilor adoptarii unei stachete prea evidente ca limita asupra oricarui subiect, inclusiv pericolul confruntarii argumentelor cuiva cu alta evidenta. Pornind de la exemplele abordate, ideea se leaga de dezavantajele adoptarii unei "linii de total" prea rigide într-o negociere! Simularea furnizeaza participantilor o practica a argumentelor obiective si demonstreaza avantajele capacitatii de a percepe mai mult decât un punct de vedere (în loc de a fixa negocierii / procesului o "linie de total").

Biscuitii

Este un joc despre prospectarea pietii cu un produs în conditii dificile de vânzare. Participantii vor avea de negociat scopuri opuse într-o situatie în care beneficiul mutual reciproc este aproape imposibil. Informatiile trebuie gospodarite astfel încât partile sa fie capabile sa le faca fata în loc sa le discrediteze. Timp: mai multe ore. Numarul participantilor: cel putin 15. Materiale: descrierea scenariului si etichete pentru fiecare jucator, plus o mare cantitate de biscuiti (ori grisine, etc.). Scenariu: un puternic trust multinational a fost criticat adeseori datorita politicii sale discriminatorii de cadre – în ceea ce privesc minoritatile si femeile; printre produsele sale cele mai populare sunt si faimosii biscuiti - care recent prin presa au fost acuzati ca ar contine ingrediente cancerigene. Cu alte cuvinte, unii oameni cred ca acei biscuiti pot cauza cancer – desi nu exista nici o dovada pentru aceasta. Pentru a contracara aceasta publicitate adversa, trustul a decis sa declanseze o campanie de relatii publice si sa distribuie biscuiti gratuit pe durata jocului – care reprezinta orice perioada de timp (ca o saptamâna, luna, etc.); fiecare reprezentant regional va distribui biscuiti – vizitând consumatorii, oferindu-le gratuit mostre si colectând comenzi (sub forma scrisa / ca si "cec" bancar) pentru mai multi biscuiti, la pretul promotional prezentat. Jumatate din acesti bani vor fi comisioanele lor, platite de catre sefi atunci când le prezinta "cecurile" completate (de clienti). De asemenea, trustul desfasoara publicitate printr-o agentie

specializata, deoarece grupul advers conduce un lobby activ directionat contra sa - bazat pe motive de sanatate publica. Lobbistii vizeaza consumatorii / clientii, cerându-le sa refuze mostrele gratuite, sa semneze o petitie care cere boicotarea biscuitilor si sa faca o donatie pentru campania contra. (În schimbul darurilor trustului, lobbistii ofera oamenilor sfaturi gratuite de nutritie). Munca sefilor trustului este de a atrage noi consumatori de biscuiti si tin evidenta lucrului agentilor pe teren, calculând care e comisionul lor si câti biscuiti îsi pot permite sa ofere gratuit publicului – prin oamenii lor; pentru aceasta, ei stau la o masa, într-unul din colturile spatiului de desfasurare a simularii, furnizeaza biscuiti agentilor si socotesc "cecurile" primite. Obiectivul jocului nu este de a câstiga cât mai multi bani (mituind clientii cu biscuiti gratuiti si colectând "cecuri"), ci de a promova biscuitii – pe când lobbistii anti-biscuiti sunt pasional opusi oricarui produs al trustului; lobbistii sunt determinati sa submineze / saboteze vânzarile trustului si sa faca oamenii sa abandoneze biscuitii. Ei încearca si chiar ca agentii sa li se alature (pe lânga a-i face pe consumatori sa le refuze produsele), invitându-i pe toti la masa lor – situata în alt colt al spatiului simularii – ca sa primeasca sfaturi gratuite de alimentatie sanatoasa si sa semneze petitia; desigur ca orice donatie atunci este binevenita. Parlamentarii (autoritatile) sunt atenti la implicatiile politice ale campaniei, asigurând lobbistii ca daca este suficient protest public îi vor sprijini – dar (pâna atunci) ei sunt în termeni buni cu sefii trustului. Clientii sunt reprezentati de o larga varietate de oameni – care îsi cheltuie banii în avantajul lor propriu si în cel mai bun mod ("cecurile" de completat sunt simple biletele de hârtie având suma si semnatura lor). Roluri si reguli: jocul are nevoie de un spatiu larg, pentru ca este flexibil. Facilitatorul da participantilor câte o copie a descrierii scenariului si fiecare îsi lipeste o eticheta pe el (la loc vizibil) – pentru a-i fi identificat rolul de catre ceilalti: fiecare trebuie sa stie cine-i celalalt. Mijlocul spatiului este rezervat clientilor / publicului. Dupa ce participantii si-au însusit instructiunile si facilitatorul a raspuns întrebarilor lor, felul actiunii în simulare depinde de ei; facilitatorul nu intervine, ci observa jocul si ia notite. Este important ca sa fie alocat suficient timp activitatilor – pentru ca jocul sa se dezvolte: se vor forma coalitii, rupe si reforma (daca participantii au destul timp pentru asta), rezultatele reprezentând un fascinant microcosmos al societatii initiativei libere. Sugestii pentru discutii: simularea este în multe feluri asemanatoare disputelor din viata reala, pentru controlul pietii si oamenilor. (Ca alternativa, facilitatorul poate propune dezbaterea responsabilitatii sociale detinuta de comercianti în societate). În interiorul jocului este construita o confruntare; aceasta atmosfera (a câstigatorilor si pierzatorilor) si presiunea comertului – adaugate sovairii schimbarii pozitiilor – serveste întaririi elementelor confruntarii. Probabil jucatorii vor ezita sa-si modifice pozitiile, din teama de a nu fi considerati "tradatori" ai cauzei; mai mult, echipele vor tinde sa-si întareasca optimismul lor intern despre "câstigare" si poate fi foarte deceptionanta examinarea slabiciunii acestor pozitii. De exemplu, daca un jucator-agent spune ca n-ar mai trebui vândut acest produs si ca ar fi de facut ceva pentru asta, atunci el va fi subiectul "atacului" restului echipei sale datorita abandonului. Alta caracteristica umana este legata de schimbarea opiniei, prin tendinta supralicitarii oricarei retrageri a oponentului. Deoarece simularea accentueaza elementele competitive din negociere, jocul este întotdeauna jucat competitiv. În special lobbistii proclama "victorie" în mod (poate) ofensator dar aceasta deoarece pentru ei este important ca activitatile pe care le au sa fie foarte vizibile si deci vazute ca de succes. Se poate întâmpla ca între lobbisti si agenti sa se dezvolte o ostilitate mutuala dar partile trebuie sa suplineasca acest comportament printr-un stil conciliant (de exemplu, o lobbista în scopul atragerii agentilor de partea ei, li se poate confesa ca tatal ei, care era un mare consumator de biscuiti ai trustului, a ajuns sa moara de cancer). Etc. Acest joc simulativ doreste sa identifice caile de depasire a rezistentei organizate, discutând etica si responsabilitatea sociala, practicând în paralel persuasiunea.

Cuvintele

Acest joc demonstreaza ca negocierea cere intense interactiuni verbale, personale si sociale, la nivel individual si de grup: individual în sensul tranzactiilor interpersonale într-o varietate de roluri; în grup deoarece fiecare are un stil colectiv propriu ca set de atitudini. (Un negociator bun are o abilitate intuitiva în sensul gasirii cailor si preocuparilor indivizilor – si de a-si adapta în mod potrivit comportamentul pentru a provoca influenta). Marimea gândului nu este proportionala cu multimea cuvintelor ce-l exprima! Obiective:

- demonstreaza cum atitudinile indivizilor pot afecta rezultatele negocierii
- ilustreaza ca perceptiile indivizilor despre ceea ce este o negociere variaza mult de la o persoana la alta
- sugereaza ca rezultatul negocierii depinde de gradul extinderii pâna la care cineva poate afecta perceptiile si atitudinile celorlalti fata de proces

Timp: cam o ora. Numarul participantilor: oricare, în grupe de 5 – 7. Materiale: facilitatorul pregateste câte doua plicuri pentru fiecare grupa, care contin câte 10 litere ale alfabetului; el spune participantilor ca un plic contine litere din prima jumatate a alfabetului si mai ales vocale iar celalalt plic contine litere din a doua jumatate a alfabetului si mai ales consoane. Scenariu, roluri si reguli: facilitatorul da fiecarei grupe perechea de plicuri si cere ca dupa un timp (nelimitat) de discutie între ei sa decida care plic îl vor deschide si apoi sa formeze cât mai multe cuvinte este posibil – cu acele litere – în doua minute. Dezbatere: celor 4 aspecte majore ale negocierii (scopul sau, procesul sau, ideile generate în timpul ei si relatiile dezvoltate între parti) le corespund 4 feluri de orientari – spre:

- sarcina
- proces
- idei
- oameni

Prin temperament, mostenire genetica, pregatire si instruire – si fara nici o îndoiala din multe alte motive – cei mai multi oameni tind sa-si orienteze comportamentul spre o directie mai puternic decât o fac altii, desi oricine e capabil de toate 4. Simularea evoca aceste 4 cai ale participantilor astfel:

- unii vor fi mai interesati în aspectele de afiliere (la distractia jocului, ca fiind parte a unei activitati de grup, etc.), relaxând discutia, fara constrângeri, stimulând intelectual si ascultând punctele de vedere ale celorlalti – mai degraba decât sa si-l impuna pe al lor, s.a.; asemenea participanti nu sunt interesati în mod special de alegerea unui plic, ci pot opina direct ca nu alcatuirea cuvintelor din litere este ceea ce vad ei în activitate ca fiind cel mai important
- altii vad jocul diferit, presând restul sa-i îndeplineasca scopul si accentuînd ca grupul trebuie sa aleaga un plic cât mai curând (fara a face multe încercari de cuvinte înainte – deoarece nu se stie "cantitatea" de litere din interior)
- altii gasesc esential sa-si planuiasca dinainte ce plic sa deschida, care litere ar fi cele mai folositoare, ce cuvinte s-ar putea forma, etc.
- între timp, totdeauna va fi o minoritate de jucatori mai interesata în idei decât de interactiune sau proces; ideile oamenilor trateaza concepte (de exemplu: în formarea cuvintelor – sunt vocalele într-adevar mai folositoare decât consoanele?)

În dezbaterile ulterioare jocului, facilitatorul poate include observatii asupra felurilor de comportament contraproductiv în negociere (care chiar poate tinde sa alieneze partenerii), ca:

- folosirea excesiva a persoanei întâi singular (o reactie comuna la continua expresie a "cred ca ar trebui…" sau "nu vreau sa…" – spusa ori nespusa – este: "cine se crede? nu e seful aici!")
- criticarea altora - ca: "de ce pierzi atâta timp?" (abordari mult mai constructive sunt de a asculta si sintetiza)

? punctarea – ca: “daca am fi facut cum am sugerat…”, etc. (o mai nuantata exprimare ar fi “dar înca putem face asa si asa…”)
? blamarea – ca: “tu te-ai grabit…” (în loc de a ramâne obiectiv si impersonal)
? frecventa întrerupere a altora – vorbind prea tare, etc. (decât terorizarea, o comportare mai pozitiva si efectiva în negociere este de persuasiune)

Simularea trateaza atitudinile fata de negociere: participantii trebuie sa convina asupra scopului ei înainte de a o face, ilustrând astfel cum perceptia, emotiile, atitudinile si credintele vor afecta fundamental natura solutiilor problemei.

Distanta

Distanta este o marime ce e nu numai fizica / metrica, ci depinde si de perceptie. Este într-un fel relativa ca si masura timpului…De exemplu, acelasi an (1999 – crestin) are valori diferite, în functie de calendar:

? 5759 – evreiesc
? 4698 – chinezesc
? 1922 – indu
? 1419 – mahomedan
? etc.

Reprezentarea într-un fel este similara:

? scrierii arabe a numerelor - utilizând 10 cifre (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9) – spre deosebire de utilizarea romana a doar 7 cifre (I=1, V=5, X=10, L=50, C=100, D=500, M=1000) ori binara (cu doar 2 cifre – 0 si 1)
? scrierii alfabetelor (cel latin începând cu A si terminând cu Z, spre deosebire de cel chirilic - începând cu A si terminând cu F – ori scrierea pictografica, s.a.)
? timpului – organismul uman “acordându-se” cu toate cele 3 bioritmuri: (fizic, emotional, intelectual) o data la circa 248 zile, interval care a fost numit an “biologic” - deci deosebit de anul “calendaristic” al celor 365 zile
? etc.

Forma influenteaza totul mai mult decât se banuieste. (Forma este conturul ce în general reprezinta aspectul exterior). Fizic este plana (ca imaginea continuta într-o suprafata plana si are doua dimensiuni - lungime si latime) ori spatiala (pentru ca poseda volum si are 3 dimensiuni). Formele materiale au o structura interna care influenteaza forma exterioara; deci nu-i suficienta niciodata observarea aspectului exterior, ci trebuie apreciata si structura interna. Semnificatia functionala a diferentelor de potential între diferite regiuni (exterioare) ale corpului omenesc si structurile aflate la profunzimi diferite, este înca discutabila. Dar de exemplu, energia în celebrul efect de piramida (la distanta de o treime fata de baza ei) ilustreaza felul prin care forma influenteaza. Structura geometrica a unui spatiu poate fi dedusa usor prin schematizarea elementelor principale (ea nu se suprapune întotdeauna peste structura de rezistenta – de exemplu daca este o cladire); traseele geometrice determina manifestari energetice complexe datorita emisiilor energetice ale elementelor structurale si mai ales datorita relatiilor existente între ele si ansamblu. (Trebuie mentionat ca orice element – chiar de constructie, fie ca are rol portant, fie ca este doar ornamental – se constituie ca sursa de semnal). Manifestarea maxima a efectelor se poate regasi în puncte numite centri informationali. Judecând natura acestor energii si informatii în functie de efectele pe care acestea le au asupra omului, ele pot fi catalogate drept “benefice” sau “malefice”. S-a constatat ca aceste energii si informatii afecteaza sistemele vii care intra în raza lor de actiune, putând determina stari patogene sau din contra, pot stimula starea de sanatate. Este posibila

cuantificarea acestor efecte si totdeauna este bine de stiut ca acestea pot fi stimulate, corectate sau inhibate. Structurile informationale si energetice nu sunt structurate pe suport fizic; ele sunt:

- ? create prin diverse tehnici antitetice
- ? rezultate din memoria ancestrala impregnata în situatia respectiva
- ? determinate de activitatile curente în preajma acelui spatiu si de caracteristicile mediului

Sunt cazuri când omul a sesizat ca desi exista confort ambiental (chiar în conditiile unei amenajari deosebite), exista uneori ceva care îi creeaza un disconfort – pâna la nivelul de a-l determina sa paraseasca acel "spatiu" – iar în alte cazuri, desi nu exista facilitati, apare o deosebita placere datorita unui sentiment al binelui, sigurantei si chiar al bucuriei. În aceste conditii, se poate presupune ca informatiile si energiile dintr-un spatiu determina accesul la noi surse de semnal. (Activitatea este supusa majoritar determinismului, mai ales atunci când ea este un rezultat al eforturilor anterioare, cu efecte în viitor; în general, nedeterminismul influenteaza confortul unui "spatiu" prin ceea ce este stiut ca "agresiune" - factorii agresori / perturbatori fiind cei permanenti, directi, de intensitate stresanta, cu efecte în cascada, extensibili în timp si spatiu). Privind oamenii: caracterul si înclinatiile unora spre anumite domenii poate fi dedus (de exemplu) prin reperele folosite de acestia în descrierea vreunei directii; întrebati într-o localitate cum se ajunge – sa zicem – la primarie, raspunsurile trecatorilor vin în functie de ceea ce se rasfrânge pentru ei ca important:

- ? un credincios indica drumul pe lânga biserica
- ? o gospodina poate mentiona magazinul ori piata din vecinatate
- ? un grup de tineri poate spune ca este lânga discoteca / scoala
- ? nu neaparat un "betiv" poate zice ca este aproape de restaurantul cutare
- ? etc.

În termenii "distantei", elementele folosite de oameni în orientare reflecta indirect si ceva despre ei, chiar daca nu ei sunt subiectul abordarii! În materie de perceptie, ceea ce unora li se poate parea "mult", altora li se poate parea "putin" (de parcurs). Pe de alta parte, sunt oameni care cuantifica distantele în timp ca masura - folosind minute sau ore pentru a aprecia o distanta - în loc de a folosi unitatile de lungime "consacrate": astfel, într-o zona, atât vizitatorii / turistii, cât si indigenii / localnicii, au diverse perceptii ale acelorasi distante. În functie de mediul înconjurator si de mijloacele de locomotie avute la îndemâna (mai ales), pentru oamenii aflati într-o zona aceleasi distante pot fi foarte diferite. Fata de domiciliul sau, un pieton de-a lungul timpului si-a definit – corespunzator starii sale de sanatate si puterii de mers – o lista a destinatiilor pe care zilnic sau periodic le parcurge si care intra în orizontul sau independent. Folosind mijloace de transport publice, "geografia" ariei sale depinde mult de traseele acestora – în general neîndepartându-se mult de statiile autobuzului, tramvaiului, trenului, s.a. Cu bicicleta, geografia zonei atinsa de individ ia alta forma decât cea corespunzatoare situatiei când este pe "jos" dar e si altfel decât aceea definita de utilizarea automobilului / motocicletei. Cu elicopterul, avionul sau pe apa, zonele (care terestru datorita reliefului accidentat ori altor conditii ar fi fost strabatute diferit) iau aspecte complet neasemanatoare pentru atingerea acelorasi destinatii. Pentru o regiune, aceiasi 100 – 200 km (care facuti pe o autostrada înseamna una – doua ore) în alta parte pot însemna 3, 6, 10 ore sau chiar o zi – în functie de izolare, facilitati, acces, etc. În unitati teritoriale de aceleasi dimensiuni, mobilitatea diferita a locuitorilor lor influenteaza schimburile dintre ei si în cele din urma se rasfrânge în componente subculturale ale comportamentelor lor. Aceleasi coordonate se regasesc în procesul negocierii: facuta de la "distanta", negocierea nu numai ca este impersonala, ci si scapa – în domeniul eficacitatii – elemente importante; este contextul care determina ca un real proces (ca si cel la care am facut referire în aceasta lucrare) sa se întâmple la asa-zisa "masa" a tratativelor. Între partile care trateaza un conflict, o cerinta esentiala este ca distanta sa fie redusa la minim; vorbim despre distanta sufleteasca / sentimentala / emotionala dar si de asezarea partilor în spatiul consacrat evenimentului. (Fata de strategiile pozitionarii partilor / persoanelor la masa pentru negociere sunt destule observatii si nu facem referire la asta aici). Desigur ca sunt

negocieri folosind telecomunicatiile (computerul, telefonul, etc.), scrisori ori intermediari – prin care partile nu au contact fizic direct. Acestea, datorita particularitatilor, nu întrunesc decât rareori conditiile ajungerii la medierea conflictelor (daca este cazul); desigur ca în colateralul medierii si negocierii, contactele exterioare ajuta prin suma lor ca element definitoriu al cadrului procesului – si din aceasta perspectiva prezinta utilitate. (Din romantism se stie ca departarea este o "piatra" de încercare pentru adevaratele legaturi sufletesti…atunci "vine" o clipa când oamenii îsi aduc aminte - sau mai precis simt – ca departarea da "glas" atâtor vorbe si gânduri…). Punctul nostru de vedere este ca negocierea trebuie depersonalizata (când personalitatile partilor sunt prea puternice); personalitatile negociatorilor sunt cruciale, însa distanta dintre parti nu trebuie marita datorita acestora: problema este de ajuns (ca si conflict virtual). Depersonalizarea negocierii nu înseamna neîntrunirea partilor, ci (ca sa fie un succes al procesului), concentrarea totdeauna trebuie sa fie pe subiectul abordat; este si unul dintre motivele pentru care am propus în aceasta lucrare atâtea jocuri, cazuri si situatii – simularile sugerând manipularile si dezbaterile caracteristice oricarei întruniri – având obiective predeterminate…

*

Daca în apropierea locului întrunirii este un teren de fotbal, facilitatorul poate invita participantii sa-l traverseze pe rând, cu ochii închisi - ori legati cu o basma netransparenta la ochi - plecând din mijlocul unei porti spre cealalta (dupa ce au fixat initial din priviri suficient traseul de urmat si fara a fi ghidati prin vorbe de cineva); chiar daca se concentreaza pe directie, doar foarte-foarte putini vor nimeri poarta opusa! Pe nisip sau zapada, traseul pasilor poate fi urmarit ca nefiind "drept", ci în momentul când singure picioarele trebuie sa hotarasca directia de mers, traiectoria va fi curbilinie (spre stânga sau dreapta – dupa cum un picior este mai puternic decât celalalt). De altfel, chiar si pentru un "vazator" este o oarecare încercare sa parcurga foarte precis traiectoria de aproximativ o suta de metri drept / perpendicular spre cealalta poarta - pentru a ajunge între stâlpii sai.

Excluderea sociala

În timpul unui Curs de instruire în excluderea sociala, organizat de Youth Express Network în 1998 la Centrul European al Tineretului din Strasbourg (al Consiliului Europei), echipa internationala a imaginat si propus celor 35 de participanti sositi din multe tari un joc de simulare asemanator unui Monopoly cu oameni, prezentat aici asa cum a fost el exersat; desigur ca oricând poate fi supus îmbunatatirii – ori adaptat – în functie de specificul practicii, însa principiul conteaza. Obiective: cunoasterea cladirii si experimentarea unor situatii de excludere sociala; este un joc de roluri – ca instrument în instruire. Vizitarea locului întrunirii (nou / necunoscut pentru majoritatea participantilor) este înlocuita prin explorarea sa cu acest joc. În continuare, sunt propuse 20 de roluri diferite ale participantilor si cadrul de lucru. Pe diverse nivele ale cladirii sunt amenajate de catre organizatori institutiile esentiale necesare; ele sunt marcate prin hârtii indicatoare si sunt deservite de restul participantilor (de la 21 la – de pilda - 35):

MAGAZINUL: partea cea mai importanta pentru a "supravietui" (ramâne "sanatos" ori în "viata"). În fiecare "zi", participantii – individual – trebuie sa "plateasca" 500 sau mai mult, pentru a "trai" (ceea ce este perfect). Daca platesc:

- 400 – 200, timp de 2 zile la rând – se "îmbolnavesc"
- 100 (odata) – devin "bolnavi", ceea ce înseamna costuri – alti bani!
- 0 – neplata într-o zi (deci nimic) duce la "moartea" respectivilor participanti

OFICIUL DE MUNCA: a avea o slujba este important…La începutul fiecarei zile, "Oficiul" ofera câteva locuri de munca.

DISPENSARUL: cei "bolnavi" sunt tratati aici, pentru a nu muri, însa este nevoie ca participantul în suferinta sa plateasca "medicii".

FABRICA A: plateste salarii dupa prestatii; corespunzator pregatirii angajatilor, cei slab educati primesc 500 pe piesa lucrata iar cei ne-educati 300 pe piesa.

FABRICA B: este performanta – deoarece foloseste numai personal înalt educat - platind fiecare angajat cu 1500 pe zi.

BANCA: da solicitantilor în nevoie anumite sume de bani (cuantumul depinde de la zi la zi) si totodata are menirea de a-si încasa - înapoi - împrumuturile acordate.

DEPARTAMENTUL EDUCATIV: aici participantii îsi pot "cumpara" un nivel mai înalt de educatie; costurile de tranzitie sunt proportionale cu cererea:

? ne-educat la slab educat – 2000
? slab educat la înalt educat – 4000
? ne-educat la înalt educat – 6000

ÎNCHISOAREA: cei câtiva (2 –3) "politisti" existenti în joc supravegheaza jocul, umbla prin cladire si raspund sesizarilor; daca nu merge bine ceva - ori cineva nu si-a platit datoria la "Banca", etc., ei duc participantul prins pentru câtva timp la "Închisoare". Aici, cei "închisi" au de facut munci "stupide" (dar sunt platiti cu 500 pentru aceasta) si când parasesc "Închisoarea" mai primesc 200.

COMITETUL INDEPENDENT: functioneaza pentru plângeri, întrebari, consultari, etc. Rezolva orice situatie pentru ca monitorizeaza jocul (fiind format din organizatori) dar atentie: orice adresare se accepta doar daca e scrisa pe hârtie!

PIATA NEAGRA: exista si este undeva…ascunsa în cladire; "mafiotii" care o asigura fac tot felul de tranzactii (cu "bani", "piese" ale "fabricilor", "servicii", etc.), nerespectând regulile jocului.

Reguli: jocul se desfasoara de-a lungul unei "saptamâni"; o "zi" e lunga de circa 10 minute; în acest timp, participantii au datoria sa plateasca la "Magazin" 500 – ce reprezinta consumul necesar traiului unei persoane pe acea "zi" (hrana, îmbracaminte, s.a.). Fiecare participant va extrage la începutul jocului un biletel pe care are scris rolul sau si conform celor de pe hârtie va merge la "Banca" si va primi suma de "bani" cu care începe. "Banca" pregateste "banii", confectionându-i din hârtie oarecare ("bancnote" de diverse marimi – pe care sunt scrise cu carioci colorate sumele corespunzatoare). Toata lumea are roluri, pregatite (în prealabil) de organizatori si îsi poarta numele vizibil pe haine: "politistii" îsi vor începe rondul, "mafiotii" îsi vor cauta spatii ferite pentru activitatile lor de "piata neagra" iar ceilalti vor merge în pozitiile considerate. Participantilor nu le este prea clar ce face toata lumea în aceasta societate – pentru ca ei nu cunosc biletelele cu rolurile celorlalti. "Ziua" începe si se termina prin anunturi generale facute de "Comitetul independent". Dat fiind timpul scurt al unei "zile", participantii sunt în mare graba de a-si îndeplini sarcinile / obligatiile de existenta. Ei vor avea de descoperit unde în cladire (la ce nivele) sunt amplasate institutiile simulate: "fabricile", "Oficiul de munca", "Magazinul", "Dispensarul", "Departamentul educativ", s.a. si vor avea uneori de alergat între ele (datorita crizei de timp); de asemenea – vor cunoaste pe parcursul jocului si ce fac ceilalti participanti. Daca "fabricile" cer "Oficiului de munca" putini angajati, unii "someri" vor avea surpriza ca odata ajunsi acolo (ca sa solicite de lucru), slujbele sa fie deja date / luate – astfel ca vor trebui sa se grabeasca în "dimineata" fiecarei "zile", pentru a fi primii! De asemenea, "patronii" pot oferi de munca si în cursul unei "zile", asa ca participantii neangajati mai pot reveni. "Banca" are o evidenta clara – de la începutul jocului – a sumelor de încasat zilnic de la fiecare participant si ia legatura cu "Politia" pentru a gasi eventualii datornici care nu si-au achitat obligatiile zilnice, pentru a fi bagati la "Închisoare". De asemenea, "Banca" poate acorda împrumuturi – dar cu dobânzi fabuloase, de minim 100% - de achitat ziua urmatoare! "Politia" vegheaza ca participantii sa poarte ecusoanele

de identificare si "aresteaza" pe cei cu probleme – escortându-i la “Închisoare”. “Mafiotii” sunt tolerati de “politie” – care însa vegheaza la participantii ce au de a face cu ei. Cei “internati” la “Dispensar” vor avea de platit 700 în ziua urmatoare; în caz contrar, "medicii" anunta "politistii". “Magazinul” imagineaza ghicitorile pentru “Fabrica B” si plateste “produsele” sale (rezolvarea ghicitorilor), ale “Fabricii A” si “Închisorii” (hârtiile manual bifate). La “Magazin” se vând si droguri! (pe sub mâna, celor dependenti). “Politia” stie asta dar “închide” ochii. În “Închisoare”, cei “închisi” au de umplut non-stop cu liniute verticale de câte 1 cm coli întregi, fata / verso. Pentru o “zi” de munca, cei “închisi” primesc 500. La “liberare”, primesc înca 200. Jocul continua si cu una din “fabrici” falimentate. În cazul când ambele dau faliment, “Banca” poate interveni ori “Comitetul independent” poate opri jocul. Întreaga actiune pune participantii în postura de a se confrunta cu pozitii de excludere sociala carora sa le faca fata; discutiile dupa simulare vor:

- face legatura cu realitatea
- analiza aspectele pozitive si negative ale simularii
- viza atitudinile / comportamentele actorilor si abordarile acestora
- etc.

Roluri:

- AAA – înalt educat. Bani personali: 1500. Esti patronul fabricii cu tehnologie avansata numita Fabrica B. Ai 2 angajati permanenti: CCC si DDD. La sfârsitul fiecarei zile îi platesti cu 1500 pe fiecare (chiar daca n-au lucrat bine, nu-i poti concedia…doar daca nu apar pentru o zi întreaga). Daca vrei, poti angaja mai multi dar pentru asta trebuie sa informezi Oficiul de munca si el îti va repartiza pe cineva. Ce este important e ca nu poti angaja decât oameni înalt educati. Daca vrei sa-i platesti suplimentar (pe oamenii tai) pentru munca lor buna – asta depinde de tine. Produsele tale sunt rezolvarile de ghicitori. Ai o multime de ghicitori si pentru fiecare ghicitoare solutionata primesti 6000. Trebuie sa duci rezultatul la Magazin si el îti va plati. Capitalul tau de start este 10000. Ai 2 buni prieteni de la Clubul de tenis (unde tu mergi des) si esti gata sa faci multe pentru ei. Ei sunt DDD (angajatul tau) si GGG; de asemenea, le poti cere unele favoruri, chiar financiare. Problema: trebuie sa înapoiezi Bancii un împrumut. Înainte de sfârsitul fiecarei zile, trebuie sa-i platesti 1000. Daca nu esti în stare sa faci asta în fiecare zi, Banca te declara falimentar si îti confisca tot!
- BBB – înalt educat. Bani personali: 1500. Esti patronul unei fabrici slab echipate, numita Fabrica A. Poti angaja oricâti oameni vrei sa ai, în fiecare zi. La sfârsitul fiecarei zile trebuie sa informezi Oficiul de munca despre câti oameni ai nevoie ziua urmatoare si el ti-i va trimite. Nu lucrezi decât cu oameni slab educati ori ne-educati. Asta deoarece este mai ieftin si produsul tau e simplu. Celor slab educati le platesti 500 pe piesa iar celor ne-educati 300 pe piesa. Produsele tale sunt o multime de foi cu patratele (de matematica) completate alternativ cu X si O. Pentru colile de hârtie facute si duse la Magazin, la sfârsitul fiecarei zile, primesti urmatoarele sume de bani: 1 – 9 coli 500 pe bucata, 10 – 8000, 11 – 8500, 12 – 9500, 13 – 10500, 14 – 11500, 15 – 12000, 16 – 12500, 17 – 13500, 18 – 14000, 19 – 14500, 20 – 17000. Nu poti furniza Magazinului mai mult de 20 piese pe zi. Capitalul tau de start este 10000. Problema: îti iubesti sotul / sotia foarte mult…dar din nefericire, între timp ai avut o afacere de dragoste cu altcineva – care s-a încheiat – si nu ai vrea ca sotul / sotia sa afle (ceea ce ar ruina totul); de aceea, esti pregatit (în stare) sa faci orice pentru a fi liniste!
- CCC – înalt educat. Bani personali: 1500. Esti angajatul unei fabrici cu tehnologie avansata numita Fabrica B. Ai un contract permanent si patronul nu te poate concedia imediat. Esti lenes si majoritatea timpului nu faci nimic. La sfârsitul fiecarei zile, seful (AAA) te plateste cu 1500, chiar daca n-ai facut ceva. Ti-ai facut prieteni buni la Barul unde îti place des sa mergi; ei sunt PPP, UUU si VVV. Esti gata sa faci o multime de lucruri pentru ei si de asemenea le poti cere unele favoruri. Problema: trebuie sa înapoiezi Bancii un împrumut. Înainte de sfârsitul fiecarei zile trebuie sa platesti 300. Daca nu esti capabil sa faci asta în fiecare zi, Banca îti ia toata averea si te baga la Închisoare pe cel putin o zi. Aceasta înseamna ca-ti pierzi slujba.

? DDD – înalt educat. Bani personali: 1500. Esti angajatul unei fabrici cu tehnologie avansata numita Fabrica B. Ai un contract permanent si patronul nu te poate concedia imediat. Esti foarte muncitor. La sfârsitul fiecarei zile, seful (AAA) te plateste cu 1500, chiar daca n-ai facut nimic. Ai prieteni buni de la Clubul de tenis unde mergi des – si esti pregatit oricând sa faci multe pentru ei: AAA (seful tau), EEE, GGG si PPP; de asemenea, le poti cere unele favoruri, chiar financiare. Problema: fiul tau TTT este student la facultatea de medicina. Adeseori îti cere bani pentru studii si totdeauna îi dai ceva. Dar nu esti mereu sigur ca el foloseste banii pentru ce spune.

? EEE – înalt educat. Bani personali: 1500. Pe moment esti somer dar încerci sa obtii de lucru în fabrica bunului tau prieten AAA. Ti-ai facut prieteni buni la Clubul de tenis unde mergi des si esti pregatit sa faci multe pentru ei. Acestia sunt AAA si DDD. Le poti cere unele favoruri, chiar financiare. Nu-ti pasa daca faci munca "murdara"…daca întelegi ce-i asta! Sti ca BBB si-a înselat sotul / sotia si n-ai vrea ca sa se afle… Problema: esti dependent de droguri si în fiecare zi ai nevoie de 600 pentru ele. Faci asta la Magazin. Daca o zi îti lipsesc drogurile, înnebunesti si te sinucizi. Aceasta înseamna sfârsitul jocului pentru tine.

? FFF – slab educat. Bani personali: 1000. Acum esti somer dar încerci sa obtii o slujba în fabrica lui BBB. Aceasta este Fabrica A. Nu poti obtine un contract permanent, ci mereu pentru o zi. În fiecare dimineata mergi la Oficiul de munca pentru a vedea daca îti da de lucru la Fabrica A. Problema: esti foarte frustrat deoarece ai educatie slaba. Încerci din greu sa câstigi ceva bani pentru a cumpara o educare înalta - ca sa ai o slujba mai usoara. Pentru aceasta, esti gata chiar sa faci lucruri ilegale.

? GGG – slab educat. Bani personali: 1000. Acum esti somer dar încerci sa obtii o slujba în fabrica lui BBB. Aceasta este Fabrica A. Nu poti obtine un contract permanent, ci mereu pentru o zi. În fiecare dimineata mergi la Oficiul de munca pentru a vedea daca îti da de lucru la Fabrica A. Ti-ai facut buni prieteni la Clubul de tenis – unde mergi des – si esti pregatit sa faci multe pentru ei: AAA si DDD; de asemenea, le poti cere unele favoruri, chiar financiare. Problema: trebuie sa înapoiezi un împrumut Bancii. Înaintea sfârsitului fiecarei zile, trebuie sa platesti 300. Daca n-o faci în fiecare zi, Banca îti confisca tot ce ai si te baga în Închisoare cel putin o zi.

? HHH – slab educat. Bani personali: 1000. Acum esti somer dar încerci sa obtii o slujba în fabrica lui BBB. Aceasta este Fabrica A. Nu poti obtine un contract permanent, ci mereu pentru o zi. În fiecare dimineata mergi la Oficiul de munca pentru a vedea daca îti da de lucru la Fabrica A. Probleme: trebuie sa înapoiezi Bancii un împrumut. Înaintea sfârsitului fiecarei zile trebuie sa platesti 200. Daca n-o faci în fiecare zi, Banca îti confisca tot si te baga în Închisoare pentru cel putin o zi. Sotul / sotia (III) te-a parasit pentru altcineva si te-a lasat sa ai grija de copil. În fiecare zi trebuie sa iei ca pensie alimentara 100 de la III, care niciodata nu vine sa-ti dea, astfel ca umbli dupa el / ea.

? III – slab educat. Bani personali: 100. Pe moment esti somer dar încerci sa obtii de lucru în fabrica lui BBB. Aceasta este Fabrica A. Nu poti obtine un contract permanent, ci mereu pentru o zi. În fiecare dimineata mergi la Oficiul de munca sa vezi daca îti da de lucru în Fabrica A. Probleme: trebuie sa înapoiezi Bancii un împrumut. Înaintea sfârsitului fiecarei zile trebuie sa platesti Bancii 200. Daca nu esti în stare s-o faci în fiecare zi, Banca îti ia tot si te baga în Închisoare cel putin o zi. Ti-ai parasit sotul / sotia (HHH) pentru altcineva si el / ea are grija de copil. Zilnic trebuie sa platesti 100 ca pensie alimentara dar el / ea sa vina s-o ia, pentru ca tu nu mergi sa-i dai banii.

? JJJ – slab educat. Bani personali: 1000. Acum esti somer dar încerci sa obtii o slujba în fabrica lui BBB. Aceasta este Fabrica A. Nu poti obtine un contract permanent, ci mereu pentru o zi. În fiecare dimineata mergi la Oficiul de munca sa vezi daca îti ofera de lucru în Fabrica A. Problema: fiul tau are SIDA si este tratat de cei mai buni medici din tara. Este vital sa-i platesti zilnic cu 300, altfel el moare. Aceasta o faci la

Dispensar. Esti pregatit chiar pentru munca “murdara” (întelegi ce-i asta!) daca poti astfel salva viata fiului tau.

? LLL – slab educat. Bani personali: 1300. Acum esti somer dar încerci sa obtii o slujba la fabrica lui BBB. Asta este Fabrica A. Nu poti obtine un contract permanent, ci doar de o zi. În fiecare dimineata mergi la Oficiul de munca sa vezi daca ti-a gasit de lucru în Fabrica A. Problema: ai personalitate dubla si esti tratat de cei mai buni medici din tara. Este esential sa-i platesti zilnic cu 400 (la Dispensar). Daca nu, înnebunesti si ei te trimit în Închisoare.

? MMM – slab educat. Bani personali: 1000. Esti somer pe moment dar încerci sa obtii o slujba la fabrica lui BBB. Aceasta este Fabrica A. Niciodata nu poti avea un contract permanent, ci doar pe o zi. În fiecare dimineata mergi la Oficiul de munca sa vezi daca îti da de lucru la Fabrica A. Probleme: ti-ai parasit sotul / sotia (NNN) pentru altcineva si el / ea îngrijeste copilul. Platesti zilnic 100 ca pensie alimentara dar NNN trebuie sa vina ca sa-i dai banii. Ti-e foarte frica sa nu patesti ceva. Daca esti tratat cu violenta, devii usor victima si dai agresorului orice vrea (dar cât sa nu fie prea mult!)

? NNN – slab educat. Bani personali: 1200. Pe moment esti somer si încerci sa obtii o slujba la fabrica lui BBB. Asta este Fabrica A. Nu poti obtine un contract permanent, ci doar pe o zi. Mergi în fiecare dimineata la Oficiul de munca sa vezi daca are de lucru pentru tine la Fabrica A. Probleme: trebuie sa înapoiezi Bancii un împrumut. Înaintea sfârsitului fiecarei zile, platesti 200. Daca n-o faci zilnic, Banca îti confisca tot si te închide cel putin o zi. Sotul / sotia (MMM) te-a parasit pentru altcineva si acum îngrijesti singur copilul vostru. Zilnic ai de primit 100 ca pensie alimentara dar trebuie sa umbli dupa MMM ca sa ti-o dea - pentru ca niciodata nu vine sa ti-o aduca.

? OOO – slab educat. Bani personali: 1500. Esti somer acum dar încerci obtinerea unei slujbe la fabrica lui BBB. Aceasta este Fabrica A. Nu poti obtine un contract permanent, ci doar pe o zi. Mergi în fiecare dimineata la Oficiul de munca sa vezi daca are de lucru pentru tine la Fabrica A. Probleme: ti-e foarte frica sa nu fi ranit. Daca oamenii te trateaza cu violenta, esti victima usoara si le dai orice vor. Esti foarte frustrat pentru ca esti slab educat doar. Din greu încerci sa câstigi banii pentru a cumpara o educare înalta deoarece asta îti va permite o munca mai usoara. Pentru aceasta, esti pregatit sa faci lucruri ilegale.

? PPP – slab educat. Bani personali: 1500. Esti somer pe moment dar încerci sa obtii o slujba la Fabrica lui BBB. Asta este Fabrica A. Nu poti obtine un contract permanent, ci doar pe o zi. Mergi în fiecare dimineata la Oficiul de munca sa vezi daca are de lucru pentru tine la Fabrica A. La Barul unde de obicei te duci, ti-ai facut câtiva buni prieteni pentru care esti în stare sa faci multe. Ei sunt CCC, UUU si VVV; de asemenea, le poti cere unele favoruri. Nu-ti pasa daca uneori joci murdar (stii ce înseamna asta, nu?) si cunosti ca MMM este victima usoara daca îl tratezi cu violenta – îti va da ce-i ceri dar fi rezonabil, nu solicita mult! Lui DDD îi esti dator cu o favoare. Daca îti solicita ceva, vei încerca s-o faci. Probleme: esti frustrat ca ei educatie slaba. Încerci din greu sa câstigi ceva bani pentru a cumpara o educatie înalta, deoarece astfel vei avea o munca mai usoara. Pentru asta, esti pregatit sa faci chiar lucruri ilegale. Esti dependent de droguri si zilnic trebuie sa-ti cumperi droguri de 600. Faci asta la Magazin. Daca o zi nu-ti iei drogurile, înnebunesti si te sinucizi. Aceasta înseamna sfârsitul jocului pentru tine.

? RRR – ne-educat. Bani personali: 800. Acum esti somer si încerci sa obtii de lucru în fabrica lui BBB. Aceasta este Fabrica A. Nu poti avea un contract permanent, ci doar pe o zi. În fiecare dimineata mergi la Oficiul de munca sa vezi daca are de lucru pentru tine în Fabrica A. Probleme: trebuie sa înapoiezi Bancii un împrumut. Înaintea sfârsitului fiecarei zile, trebuie sa platesti 100. Daca nu esti în stare s-o faci în fiecare zi, Banca îti confisca tot si te baga în Închisoare pentru cel putin o zi. Ai o datorie la ZZZ de 2500. Nu mai sunteti buni prieteni si refuzi sa-i înapoiezi banii când îi cere. Îti este foarte frica sa nu patesti ceva. Daca este violent careva cu tine, cazi usor victima si îi dai orice vrea.

? SSS – ne-educat. Bani personali: 1200. Nu poti obtine un contract pe termen lung, ci doar zilnic. Mergi în fiecare dimineata la Oficiul de munca sa vezi daca are de lucru pentru tine la Fabrica A. Probleme: trebuie sa înapoiezi Bancii un împrumut. Înaintea sfârsitului fiecarei zile, trebuie sa-i platesti 100. Daca n-o faci zilnic, Banca îti confisca tot si te baga în Închisoare cel putin o zi. Esti foarte frustrat pentru ca esti ne-educat. Încerci din greu sa câstigi bani pentru a-ti cumpara cel putin o educatie slaba – ceea ce îti va permite o munca mai usoara. Dar pentru aceasta, nu esti pregatit sa faci lucruri ilegale…Vei încerca sa obtii bani de la oameni facându-le mari promisiuni (pe care nu le vei tine, escrocându-i).

? TTT – ne-educat. Bani personali: 900. Esti student la medicina – este ceea ce-i spui tatalui tau DDD si el te crede. Ai o personalitate slaba si poti fi influentat foarte usor; de aceea, nu-ti pasa daca faci lucruri ilegale când oamenii îti cer. Problema: esti dependent de droguri si zilnic îti trebuie 600 sa le platesti la Magazin. Daca nu-ti iei zilnic drogurile, înnebunesti si te sinucizi. Aceasta înseamna sfârsitul jocului pentru tine. Pentru a obtine acesti bani, îi ceri tatalui tau (dar nu fi exagerat, banii nu cad din cer!). El ti-i da pentru ca gândeste normal ca ai nevoie pentru studii. Poate ar fi întelept sa cauti si alt mod de a face bani.

? UUU – ne-educat. Bani personali: 10000. Esti somer dar nu-ti displace o munca în fabrica lui BBB. Asta este Fabrica A. Nu poti avea un contract pe termen lung, ci doar de o zi. Daca vrei de lucru, trebuie sa mergi la Oficiul de munca sa vezi daca îti poate oferi ceva la Fabrica A. Felicitari, esti câstigator loto! De-aia ai asa multi bani! Ti-ai facut buni prieteni la Barul unde mergi des si pentru ei esti pregatit sa faci multe. Ei sunt CCC, PPP si VVV; de asemenea, le poti cere unele favoruri, chiar financiare.

? VVV – slab educat. Bani personali: 1000. Acum esti somer dar încerci sa obtii o slujba în fabrica lui BBB. Aceasta este Fabrica A. Nu poti obtine un contract permanent, ci mereu de o zi. Mergi în fiecare dimineata la Oficiul de munca sa vezi daca are de lucru pentru tine la Fabrica A. La serviciu încerci sa furi munca altora pentru a primi de la sef mai multi bani. Daca te prind, le zici ca esti distrat. Oricum, scapa-ti pielea! La Bar ti-ai facut prieteni buni si pentru ei esti gata sa faci multe. Ei sunt: CCC, PPP si UUU; de asemenea, le poti cere unele favoruri, chiar financiare. Problema: trebuie sa înapoiezi Bancii un împrumut. Înainte de sfârsitul fiecarei zile platesti 400. Daca n-o faci zilnic, Banca îti confisca tot si te baga la Închisoare cel putin o zi.

? ZZZ – slab educat. Bani personali: 1000. Pe moment esti somer dar încerci sa obtii de munca în fabrica lui BBB. Asta este Fabrica A. Nu poti avea un contract permanent, ci doar de o zi. În fiecare dimineata mergi la Oficiul de munca pentru a vedea daca are de lucru pentru tine la Fabrica A. La munca încerci sa furi de la altii pentru ca seful sa-ti dea mai multi bani. Când te prind, pretinzi ca esti distrat. Oricum – scapa-ti pielea! Probleme: trebuie sa înapoiezi Bancii un împrumut. Înaintea sfârsitului fiecarei zile, trebuie sa platesti 300. Daca n-o faci zilnic, Banca îti va confisca tot si vei fi trimis în Închisoare cel putin o zi. RRR are sa-ti plateasca o veche datorie de 2500. Nu esti bun prieten cu RRR si el refuza sa-ti dea banii înapoi. Poate n-ar fi o idee chiar asa de rea sa vezi daca niste baieti rai nu cumva te-ar putea ajuta. Sti ca este o mafie locala – doar gaseste persoana potrivita!

Ferestrele

Inteligenta nu este doar rece, logica, rationala, ci si calda, umana, emotiva. Aceasta se confirma prin adoptarea în locul coeficientului de inteligenta a coeficientului emotional – în practica, tot mai frecvent. (Este vorba de inteligenta emotiva sau "inteligenta" inimii - de fapt fiind capacitatea omului de a-si "citi" propriile sentimente si de a se pune în situatia celuilalt). Inteligenta este ereditara doar pe jumatate - ea se poate învata; dezvoltarea creierului este legata de ambient: dincolo de trasaturile generale determinate de gene - ce stabilesc care sunt competentele diferitelor parti ale creierului - extrem de importanti sunt stimulii si experientele acumulate. "Ferestrele" sunt oportunitatile deschise de catre mediatori partilor aflate în conflict pentru a-si

rezolva problema. Apartin procesului dintotdeauna – de când se cunoaste medierea. Principiul - aplicat în lucrul cu computerele - a adus profituri fabuloase companiei ce l-a introdus în practica, facându-i pe actionarii ei cei mai bogati oameni de pe planeta. (De altfel, în lume, chestiile "mari" au la baza elemente relativ simple; cu cât este mai importanta o "inventie" ori o "descoperire", cu atât la fundamentul ei sunt explicatii mai putin sofisticate…Totdeauna la suprafata poate fi o infinitate de lucruri, la centru – în mijloc – fiind însa simplitatea cauzei…). În toate, omul cu cât alege calea mai simpla - cu atât mai bine! Algoritmul lucrului secvential si în paralel nu este complicat (nu toata medierea este însa susceptibila de a fi algoritmizata – fiindca apeleaza si la analogii). Oricine, în orice moment, are totdeauna mai mult decât o activitate de facut; în viata, instinctiv, oamenii s-au învatat sa-si aleaga prioritatile. Însa când intervin probleme / elemente exterioare lor, situatia se schimba, deoarece ele apartin unui alt sistem, mai complex; desigur ca "ferestrele" de oportunitati sunt mai numeroase – dar alegerea depinde si de alti factori decât de cei proprii. (De exemplu: omul când înaintea culcarii se gândeste daca sa manânce sau nu are deja mai multe alternative – si o face pe cea care corespunde prioritatii sale mai adecvat; în cazul traiului în cuplu, activitatile de facut se înmultesc si nu mai apartin toate sistemului individual, ci se pot negocia – împreuna). Ca si în mediere, "usile" sau "ferestrele" se întâlnesc în algoritmi si scheme logice, plus în nenumarate alte domenii…Doua principii regleaza lumea: unitatea si multiplicitatea. Unitatea exprima stabilitatea, multiplicitatea înseamna schimbare. "Ferestrele" deschise în mediere sunt spre:

- **suflet** – Moral, omul este înzestrat cu liberul arbitru, el putând alege între bine si rau…Considerând sufletul separat de corp (ori elementele fiintei independente între ele – corp, sentimente, perceptii, instincte si constiinta), nu totdeauna este sigur ca guvernarea e a unui "eu" organic, unitar si consecvent; de asemenea, admiterea sistemelor dualiste poate fi un reflex al conflictelor din societate si de aceea frecvent sinele constituie obiectul fundamental al cunoasterii (totdeauna experimentala). Toate lucrurile se conditioneaza reciproc, pentru ca exista adevarul realitatii si al aparentelor. Omul trebuie sa actioneze în conformitate cu ideea sa, etica datoriei constituind aspectul de baza al moralei individuale practice (deoarece caracterul omului este esentialmente bun; nimeni nu face raul în mod voit, ci din nestiinta: din faptul ca ignora cautarea binelui si adevarului). Desigur ca nu exista doi oameni perfect identici – dar actul moral îsi are valoarea în sine însusi
- **civilizatie / cultura** – Totalitatea mijloacelor cu ajutorul carora omul se adapteaza mediului (fizic si social), reusind sa-l supuna si sa-l transforme, sa-l organizeze si sa i se integreze este ceea ce înseamna civilizatie; tot ceea ce apartine orizontului satisfacerii nevoilor materiale, confortului si securitatii, înseamna "civilizatie". Cultura însa este diferita de civilizatie: include în sfera ei atitudinile si actele – ca geneza, intentie, motivare si finalitate; actul si omul urmaresc satisfacerea nevoilor spirituale si intelectuale, ca revelarea de sine, descoperirea necunoscutului, explicatia misterului, placerea frumosului, etc. Evident ca aceasta diviziune – dihotomia civilizatie / "cultura" – nu înseamna o opozitie, ci dimpotriva: raporturile cu societatea urmaresc stabilirea nu a unor relatii practice, ci a unei relatii de comunicare, de cautare, de regasire a omului în celalalt…
- **simbolism** – Mentalitatea simbolica (constiinta si interpretarea) imagineaza întregul Univers ca un rezervor infinit de simboluri. Lumea se compune din semne si lucruri. Lucrurile, care sunt adevaratele realitati, ramân ascunse; omul sesizeaza numai aparentele, simbolurile lor. Un fapt este un semn – care mijloceste omului accesul la cunoasterea realitatii. Gândirea simbolica precede limbajul si ratiunea discursiva. Simbolul reveleaza anumite aspecte ale realitatii – cele mai profunde – care sfideaza orice mijloc de cunoastere. Este un mijloc de a traduce în acelasi timp realitatea si inexprimabilul: e un semn al invizibilului si al spiritualului; un semn care îsi gaseste loc printre instrumentele gândirii care – în tendinta de a descoperi semnificatii ascunse – face apel nu numai la inteligenta, ci si la intuitie.

Simbolismul începe prin a se exprima în planul cuvintelor: a indica un lucru prin folosirea unui cuvânt, adecvat, înseamna a-l explica; a numi un obiect înseamna a-l cunoaste. Iar a cunoaste realitatea prin intermediul cuvintelor – care sunt tot atâtea simboluri – înseamna a o poseda si domina

? **sunet** – Sunetele sunt intim legate de cuvânt, de gest si de miscare. În cele din urma, muzica (care este "fizica" spiritului) e exprimarea armonioasa a relatiilor sunetelor si proportiilor lor. Muzica omului – ca rezonanta – exista în corp si în suflet, trupul traind atâta vreme cât dureaza armonia si murind când proportia lui dispare. Armonia din sufletul omului este capabila sa produca asupra lui efecte; toate miscarile emotionale sunt legate prin ritmuri de armonie…gratie carora – proprii eului – oamenii percep armonia exterioara a sunetelor (pentru ca se gasesc în fiecare – daca sunt întelese; de altfel, în general, gândirea se intereseaza mai putin de bazele cunoasterii decât de procesele ei)

Omul trebuie sa se serveasca de ochi în dorinta de a vedea limpede…El trebuie sa vorbeasca blând…El trebuie sa pastreze o atitudine respectuoasa…El trebuie sa vegheze ca vorbirea lui sa fie totdeauna sincera…În toate treburile el trebuie sa se arate atent…Când se îndoieste de ceva, se gândeste sa-i întrebe pe ceilalti…Daca încearca un resentiment, el trebuie sa se gândeasca la ce greutati îl poate duce acest resentiment…Când întrevede posibilitatea unui câstig, el trebuie sa se gândeasca la echitate…

*

Unde trebuie asezat pe podea un ou obisnuit pentru a nu putea fi strivit cu o roata de autoturism?

Desigur ca plasat în coltul unei încaperi, oul nu poate fi atins cu o roata de autoturism – oricum s-ar manevra ea!

Grevistii si politistii

Este un joc fizic de negociere, în care orice metode sunt permise. Situatia de început este cea clasica – atunci când un grup de "demonstranti" (format din majoritatea participantilor) sta înlantuit pe jos si refuza sa se miste, la orice apeluri ale "autoritatilor". "Politistii" sunt simulati la început de doi dintre participanti; acestia au misiunea de a dezmembra grupul "grevistilor", încercând (oricum) scoaterea participantilor din "dispozitiv". Daca prin tratative / vorbe reusesc sa convinga vreun "demonstrant" sa abandoneze grupul "grevistilor", acesta devine "politist" si îi va ajuta pe cei doi (acum fiind 3) sa sparga protestul "demonstrantilor". Desigur ca "politistii" pot apela si la forta – ei putând actiona chiar cu brutalitate – smulgând (de exemplu) prin surprindere vreunul dintre "demonstrantii" din grup. Conform regulilor, "grevistul" scos din grup devine "politist" si se alatura reprezentantilor "autoritatilor" (acum având rolul schimbat), pentru a "anihila" grupul caruia i-a apartinut – ramas cu un om în minus, în timp ce "politistii" au un om în plus. Jocul continua pâna când "politistii" au reusit sa separe ultimii doi "grevisti". La fiecare transfer de oameni, "politistii" devin tot mai numerosi si "grevistii" tot mai putini, fara ca acestia din urma sa poata sa-si împrospateze fortele – singura solutie pentru ei fiind rezistenta. De-a lungul simularii se pot încerca orice fel de tertipuri ale negocierilor; participantii sunt liberi sa actioneze asa cum considera ei mai adecvat, cu atentie la aspectele uneori violente ale simularii! "Grevistii si politistii" constituie o situatie tipica de simulare – încercând abilitatile partilor de a trata o situatie antagonica, conflictul fiind dat de cadrul declararii ilegale a protestului (pe care însa "demonstrantii" si l-au însusit ca fiind pentru o cauza nobila si ca anularea mesajului lor este o nedreptate ce se face în necunostinta deplina a situatiei de fapt).

Hazardul

Hazardul este o împrejurare sau un concurs de împrejurari (favorabile ori nefavorabile) ale carui cauze ramân în general necunoscute; extins, poate fi înteles ca o întâmplare neprevazuta / neasteptata. Participantilor li se propune sa exploreze un joc de colaborare al adversarilor, privind costurile si beneficiile negocierii - si sa le descopere originile. Obiectivul simularii este de a demonstra avantajele colaborarii între grupuri (facând exceptie de conflict), când / daca membrii lor vor sa-si împlineasca anumite nevoi. Timp: cam jumatate de ora. Numar de participanti: oricare. Relatiile de colaborare ale adversarilor sunt exemplificate de catre respectul mutual dintre parti, atunci când ele îsi recunosc reciproc prioritatile; unii pot fi interesati de:

- performanta
- productivitate
- profit

pe când altii ar putea fi preocupati de satisfacerea nevoilor:

- fizice
- materiale
- psihologice

Este recunoscut de oricine ca aceste doua seturi de prioritati pot coexista pasnic si ambele pot fi atinse prin cooperare. Conceptele managementului prin obiective si managementului prin calitate sunt exemple care încurajeaza asemenea lucru (inclusiv luarea deciziilor). Facilitatorul poate demonstra aceasta utilizând o mare cantitate de lego sau alt fel de materiale colorate pentru construit (ori margele, etc.). El împarte cu generozitate participantilor aceste componente colorate; apoi anunta ca scopul jocului este ca sa se formeze grupuri care sa construiasca structuri din 3 culori. Structura câstigatoare va fi selectata ca fiind aceea îndeplinind cel mai bine criteriile de marime, stabilitate si frumusete. Singurele reguli sunt ca nimanui nu îi este permis sa vorbeasca ori sa se roage de altcineva, împrumuta ori fura materialele altcuiva (daca nu îi sunt oferite). Aproape totdeauna jocul se transforma într-o activitate pasnica si cooperanta, în care oamenii îsi schimba unele culori cu altele, negociind prin pantomima (mut) si bucurându-se de construirea unei structuri; de obicei, elementul competitiv este subordonat procesului creativ – desi fiecare grup (constituit spontan) ar vrea ca sa fie învingatorul. Echipele îsi dezvolta surprinzatoare loialitati (foarte puternice) fata de produsul lor si îi protejeaza nu numai frumusetea / aspectul, ci si marimea ori stabilitatea sa - mai ales când acestea sunt inferioare altor modele. Sunt interesante de remarcat proportiile lucrurilor terminate si felul sentimentelor / tratarilor participantilor a dezechilibrelor (posibile) recunoscute în structuri: unele pot fi dominate de o anumita culoare, etc. Însa ceea ce facilitatorul va supune discutiei / dezbaterii la încheiere este daca în interiorul grupelor s-a remarcat vreun caracter autoritar (ori de lider) de exemplu. Procesul de colaborare nu trebuie sa fie în mod necesar egal; perspectiva este de a fi oferita o alianta organizationala!

Informatizarea

În materie de informatie, omenirea a facut în istoria sa 3 mari pasi:

- primul, în epoca de "piatra" - când volumul informatiilor l-a depasit pe cel obtinut de om din mediul înconjurator
- al doilea, prin inventarea diferitelor forme de scriere - devenind posibila stocarea informatiei
- al treilea, prin inventarea microprocesorului, când – pentru prima oara în istorie – devenea posibila stocarea nu numai a informatiei, ci si a inteligentei

Posibilitatile informaticii prin programare duc la o perspectiva a viitorului ce face oamenii sa aiba o viziune asupra societatii în care lucrurile pot fi prefigurate – ajungându-se (prin adaptarea la mereu noile tehnici) la întrebarea: tehnica n-ar mai fi în slujba oamenilor, ci oamenii în slujba tehnicii? Într-o lume libera, utilizatorul este acela care controleaza tehnologia si – prin urmare – calitatea acesteia, depasindu-si stadiul simplului

succes de stima; informatizarea (însa) amplifica posibilitatile omului - dar nu si sentimentele. Ea afecteaza conditia umana!…Mijloacele de comunicare favorizeaza informatia – si îi permit individului contacte cu un numar de oameni din ce în ce mai mare…Ele par sa nu mai lase timp si nici posibilitate de comunicare libera de la persoana la persoana. (Aspiratiile omului sunt canalizate în mare masura de structurile în care este implicat si de informatiile pe care le poate obtine – ca si de capacitatile lui personale). Tendinta este în acelasi timp pulsiune si atractie (ori repulsie) între:

- ? subiect si obiect
- ? actor si actiune
- ? îndragostit si obiectul dragostei sale

Progresul tehnic ar putea permite oamenilor sa rezolve problema opozitiei dintre aspiratii si mijloace si sa creeze cadrul în care constrângerile ar fi limitate la minim si posibilitatile s-ar dezvolta la infinit; dar nu se întâmpla asa…Lucrul excesiv cu computerul într-un anumit fel "dezumanizeaza" utilizatorii – în sensul ca emotiile se rasfrâng altfel…Explicatia ar veni din cele doua ipostaze ale culturii (în acelasi timp conservatoare si creatoare), ca motor al civilizatiei: doar practica prin constientizarea situatiilor, conflictelor si transformarilor în elaborare permite evidentierea intereselor, necesitatilor, trebuintelor. Personalitatea indivizilor se formeaza în toate detaliile vietii cotidiene, fiind subiectul a doua influente adesea contradictorii: pe de o parte conditionarile si pe de alta parte solicitarile. Informatizarea face mediul functional – în care fiecare gest capata valoarea sa unica în eficacitatea / rentabilitatea sa; o asemenea organizare a activitatilor face oamenii sa devina ei însisi elemente inconstiente si docile ale unui sistem în care dialogul e limitat de reprezentari ce nu provin întotdeauna din legatura directa cu ei sau cu momentul decis / ales de ei. Practicile de consum ale beneficiarilor pot fi îndeplinite ori nu…Indivizii, chiar în grupurile aparent cele mai informale, au de fapt adesea coduri foarte stricte – ceea ce pâna la urma apare ca o chestiune de putere / comunicare / mobilitate. Posibilitatile nu schimba decât foarte încet practicile de relatie dintre persoane. Întotdeauna, dominanta orienteaza raporturile sociale: interesele oamenilor pot fi observate deoarece nesatisfacerea lor are consecinte precise (de exemplu – tulburarile de comportament, frustrarile, etc., sunt manifestari evidente). Interesul relativ la informatizare este obiectiv motivat datorita unor avantaje de necesitate. Realitatea însa poate ascunde adevarate probleme - si anume alegerea dintre:

- ? particularism si universalism
- ? a fi si a actiona
- ? globalism si specificitate
- ? egocentrism si comunitate

atunci când comportamentele sunt în mare masura în contradictie. Oamenii ajung astfel la paradoxul analizei situatiei lor: informatizarea evoca afectivitatea sau o logica? "Arhitectii" informatizarii folosesc modele rationale dar reprezentarea simbolica si modelul imaginilor permit fiecarui individ sa se regaseasca numai corespunzator valorilor sale în spatiul imaginar construit pentru el. În acest joc complex, exista o legatura intima între 3 aspecte:

- ? cadrul de viata
- ? relatiile sociale (cotidiene)
- ? spirit

Aici intervine aspiratia spre comunicare – ca parte a procesului de mediere si negociere. Individual, o serie de decizii trebuie luate în vederea gospodaririi conflictelor; social, o serie de reactii trebuie sa constientizeze mijloacele de actiune.

*

Pentru durata unui minut, facilitatorul poate propune participantilor un simplu exercitiu: se poate cu un singur chibrit, fara a fi rupt, îndoit, etc., sa fie facut un triunghi?…Asezându-l pe coltul mesei ori la coltul salii – da! (deci utilizând elemente ajutatoare din mediu…).

Înlocuirea

Acest joc este o foarte scurta activitate în a face participantii sa conceapa întelesul relatiilor umane în negociere. Este potrivit "încalzirii" unui grup. Obiective:

- ? accentueaza ca orice negociere este un proces al interactiunii umane
- ? ajuta participantii sa-si recunoasca propriul sistem de valori (în sensul de a observa ce fel de concesii sunt pregatiti sa faca si ce refuza)
- ? atrage atentia participantilor la nevoia de strategii alternative în negociere: necesitatea de a avea un plan
- ? demonstreaza înaltele beneficii mutuale ale cooperarii si alaturarea în rezolvarea conflictului

Timpul cerut: cam 10 minute pentru joc si aproximativ jumatate de ora pentru a-l discuta. Numarul de participanti: cel putin 10; cu cât sunt mai multi, cu atât mai bine. Materiale: e necesar un spatiu larg. Roluri: daca grupul este mai mare de 10 membri, facilitatorul împarte participantii în grupe de câte 10. El spune tuturor ca este un joc competitiv între doua echipe – din care se va releva echipa cu lucrul cel mai eficient. Într-o grupa de 10, vor fi doua echipe de câte 5. Întâi, facilitatorul alege în grupa doi lideri cu temperamente diferite (de culturi diferite, ori barbat si femeie, etc.). Apoi, le cere acestora sa-si aleaga pe rând, alternativ fiecare, câte un participant din grupa – pentru a-si constitui echipa. (În cazul unui numar total impar, facilitatorul va invita un voluntar ca observator, înaintea selectiei). Reguli: când echipele sunt formate, facilitatorul le cere acestora sa se aseze în linie, fata în fata, cu liderii lor într-unul din capete. El le spune ca întâi liderii iar apoi ceilalti – pe rând – trebuie sa fuga ocolind prin exterior ambele echipe si sa ocupe locul corespunzator opus din fata lor; nimeni nu pleaca din rând pâna când colegul nu a ajuns vizavi. Câstiga echipa ce termina prima acest proces. Sunt permise orice mijloace pe traseu ori la sosire (îmbrânceli, piedici, etc.). Apoi anunta: "pe locuri, fiti gata, start!" si îi lasa sa înceapa. Discutii: este inevitabil ca vor apare coliziuni si alte agresiuni. Facilitatorul va observa cum, de ce, când si ce stiluri sunt. La dezbaterile ulterioare, el va sublinia ca duritatea unora arata ca negocierea nu este totdeauna cea mai de succes metoda pentru atingerea vreunui compromis: unele negocieri esueaza din start si rezultatul poate fi razboi. El poate reaminti participantilor ca exista strategii alternative în cazul ca planurile initiale nu sunt functionale. De exemplu, prezenta facilitatorului poate fi o astfel de alternativa; el este ca un ultim arbitru ori sprijin – vizând spiritul jocului: lui participantii îi vor cere (din speranta sau teama) aprecierea ori schimbarea regulilor. În viata reala, utilizarea "expertilor" externi dezinteresati poate fi o cale – daca actorii cer asta. Alta metoda poate fi oferirea unei forme de compensatie ca si consolare unei parti ce nu a obtinut ce a vrut; facilitatorul poate compensa pierzatorii ca fiind buni sportivi (de exemplu). Oricum, în analiza finala, negociatorii vor avea de raspuns întrebarii: "Ce este de pierdut în cazul evitarii luptei?". Gradul importantei pentru participanti a raspunsului va indica efectiv prioritatile lor! Simularea este un joc competitiv de echipa si îsi propune sa demonstreze relatiile de adversitate, plus comportamentele, vizavi de rezultatele lor.

Jocul de roluri

Munca intelectuala investita cu caracteristicile jocului exerseaza, în primul rând, elementele creative ale gândirii:

- ? mobilitatea

? flexibilitatea
? comprehensiunea

În practicarea oricarui joc nu se pot ocoli:

? construirea mentala de ipoteze si strategii
? gândirea analitica
? imaginatia
? intuitia
? forta de discernamânt si educatie
? puterea de concentrare
? vointa

Pe parcursul oricarui joc, actorul trebuie sa ia de nenumarate ori hotarâri care presupun:

? luarea în seama a tuturor conditiilor
? analiza critica a situatiei
? ingeniozitate
? capacitate rezolutiva
? rapiditate decizionala

Chiar de la începutul jocului sunt exercitate / solicitate:

? perceptia
? reprezentarea
? spiritul de întelegere

la care se adauga procese psihice afective:

? motivatii
? emotii
? pasiuni
? etc.

si procese psihice volitionale:

? actiuni
? deprinderi
? obisnuinte
? etc.

Jocul de roluri are avantajul versalitatii: acelasi joc de roluri poate fi jucat din nou si din nou dar cu participanti diferiti, ale caror raspunsuri / reactii vor fi diferite de fiecare data si astfel vor furniza exemple proaspete punctelor ce sunt urmarite a fi atinse. Actorii pot experimenta si învata ceva nou pentru ei - observând efectele asupra altora (ale schimbarii propriului comportament). Jocurile de roluri pot fi regizate ori improvizate ca dialoguri între mai multi oameni. Ele pot avea monturi foarte elaborate sau deloc; actorii pot fi realistici ori fantezisti – ei putându-si juca propriile roluri sau asuma personajele. Întregul scop, atât al jocului de roluri cât si al improvizatiei, este de a raspunde întrebarii: ce s-ar întâmpla daca oamenii ar face / s-ar comporta asa? Jocurile de roluri pot fi interpretate ca dialoguri între parti (reprezentate de catre participanti); fiecare joc de roluri, daca este urmat de dezbateri ale actorilor, îsi releva utilitatea. De exemplu:

? toate definitiile negocierii agreaza ca sunt procese de îmbinare ale luarii deciziilor – prin urmare implicând efectiv mai mult decât un conflict de opinie: partile se preocupa (ele însele) de ce forma sa ia actiunea lor – astfel ca întelegerea dintre ele sa fie posibila; totodata, ele analizeaza ce fel de compromisuri sa convina (daca ar trebui)
? desi partile îsi asuma ca vor sa atinga un acord – toate negocierile implica motive mixte; se va urmari ce fel de evidente indica prezenta unor motive ascunse

- procesul implica decizii strategice – dictate de existenta conflictelor de interese dintre parti: daca interesele vor fi aparate, eforturile vor fi mai mari (sau cel putin vor încerca sa se potriveasca în mod întelept cu ale partii opuse); de aceea, atentia se va concentra pe tactici si manevre – vizând pâna la ce extindere ajung datorita nevoii sau nu de cooperare a contestatarilor
- negocierea înseamna discutarea unei relatii înainte de a face orice altceva în legatura cu ea, relevându-se doua extreme: consensul ori schimbarea ofertei (în jocul de roluri partile nestiindu-si reciproc niciodata dinainte scopurile)

Asadar, pot fi atinse doua directii: schimbarea procesului (descrisa anterior) ori transformarea oamenilor (descrisa în continuare). Transformarea are 4 trepte:

- intrarea (preponderent întâmplatoare, deoarece nu este un act anume: orice prilej declansator este în stare sa tulbure vechea conceptie despre lume, sa zdruncine viziunea obisnuita si ordinea statornicita a prioritatilor vietii; uneori e suficienta simpla curiozitate – "ia sa vedem ce mai e si asta". Cei mai multi vor face o experienta spontana, greu de explicat si imposibil de integrat cu restul sistemului de cunoastere…Experienta consta în aceea ca nu orice act uman este reversibil; la rigoare, nimic nu e reversibil dar – cu ocazia "intrarii" – acest adevar se confirma cu deosebita claritate)
- cercetarea (care e ca o eliberare de încordarea si reprimarea auto-impusa, permitând cunoasterii launtrice sa iasa la suprafata; indivizii renunta la puterea represiva asupra propriului sine, crisparea dispare, se destind si însenineaza: concluzia este ca nu exista raspunsuri definitive. Omul îsi conserva deschiderea si cauta, încercând sa îmbunatateasca situatia în loc s-o schimbe – deci reforma în loc de revolutie)
- integrarea (când sunt constatate alte metode de procurare a noilor cunostinte, unele incompatibile cu vechile deprinderi, ambitii, teze si convingeri – gasindu-se alte posibilitati de fiintare)
- asocierea (care urmareste restructurarea – crescând spontaneitatea, libertatea si expansivitatea armonioasa; apare fenomenul intempestiv al dobândirii de putere launtrica, de competenta largita / capacitate sporita în desfasurarea aspectelor propriei fiinte: aceasta putere este cea altadata abuziv legata de functii autorepresive dar acum e eliberata si disponibila spre a fi utilizata în alte directii)

*

…Oricine poate pasi peste un chibrit asezat pe pardosea…în afara de cazul când acesta e pus chiar lânga zid…(de altfel, facilitatorul poate propune participantilor o paralela în acest sens, printr-un exercitiu – de a se gândi initial – daca sunt în stare, fara vreo obstructie ori împiedicare, sa efectueze pasirea / fandarea peste un chibrit de pe podea si apoi el sa le arate când nu este posibil acest lucru).

*

Un joc bine ales (si organizat) este capabil sa mobilizeze toate fortele, sa mentina treaz interesul participantilor si deci sa atinga maximum de eficienta. Câteva minute de practicare a unui joc rational organizat valoreaza mai mult decât ore întregi umplute cu subiecte de redusa importanta ori chiar desuete (la o întrunire). În jocurile colective, fiecare actor participa cu tactica si rezultatul individual. Lucrul facilitatorului va angaja sensibilitatea participantilor – daca va cauta si gasi formele de comunicare si verificare mai apropiate de practica. Jocul nu trebuie definit ca neserios; participantii se pot deda activitatilor cu interes…Sufletul si inteligenta devin chiar mai mari prin joc. De altfel, un joc – asa cum este cel de roluri – e cu atât mai captivant cu cât numarul elementelor impuse e mai mic. Dincolo de integrarea partilor înstrainate ale persoanei si dincolo de solidaritatea specifica, se manifesta reunirea sociala a persoanelor – prin coeziunea de grup. Jocul de roluri aduce un aport creativitatii umane (una dintre însusirile personalitatii), în sensul ca permite crearea de idei noi.

Lichidarea

Aceasta simulare improvizeaza o negociere diferita: negocierea întelesului - între doua parti aflate în procesul unei tranzactii. Partile sunt întruchipate pe de o parte de catre cititorul si pe alta parte de catre realizatorul oricarui fel de material scris – text, document, contract, fisa, memoriu, instructiune, articol, anunt, reclama, s.a. Scenariu: în joc, participantii sunt potentiali cumparatori negociind cu vânzatorii articolele a caror publicitate este facuta pentru vânzare (fara a vedea însa produsele). Indiciile naturii adevarate a bunurilor (si pe care cumparatorii trebuie sa le descopere prin întrebari) sunt ascunse în formularea anunturilor de publicitate. Jocul se refera la o populara forma de comert – prin posta – inclusiv a celor care scot spre vânzare produse care nu sunt noi (sa zicem pentru ca-si lichideaza gospodaria deoarece se muta, etc.). În simulare pot fi folositi orice fel de bani simbolizând valoarea pretului. Obiective:

- ? practica evaluarea critica a unui text scris
- ? îmbunatateste abilitatile de negociere pe baza unui document scris
- ? dezvolta utilizarea capacitatilor de persuasiune (optional)

Timp: doua ore (inclusiv dezbaterea). Numarul participantilor: minim doi; simularea este între doua parti – "cumparatoare" si "vânzatoare" – astfel ca jucatorii vor forma doua grupe (având caracteristicile unor familii, adica sunt formate din parinti, copii, etc.). Instructiunile sunt ca fiecare participant va juca rolul unui "cumparator", respectiv "vânzator", facilitatorul având de multiplicat informatiile astfel ca fiecare sa le aiba. Materiale: un panou de separare a perechilor – astfel ca partile sa nu se poata vedea reciproc – iar pentru fiecare participant o copie a rolului de urmat, anuntului în cauza si faptele care nu sunt incluse în publicitate. Reguli: facilitatorul cere jucatorilor sa se împarta în doua – "cumparatori" si "vânzatori"; fiecare va primi o copie a rolurilor respective, anuntului dar numai "vânzatorii" vor avea "faptele neincluse în publicitate" ("cumparatorii" nu). Partile îsi vor clarifica separat – fara sa se auda reciproc – aspectele simularii, astfel ca toti sa-si înteleaga bine situatia; apoi, participantii vor fi invitati sa se aseze de o parte si cealalta a panoului, pentru ca sa înceapa procesul. Dupa aproximativ 20 de minute, facilitatorul poate opri negocierile si initia discutiile / dezbaterea. Anuntul (poate fi): "Lichidam gospodaria pâna vineri. Aceste articole sunt de vânzare urgent: bicicleta deosebita, englezeasca, culoarea verde metalizat, cu portbagaje, far si alte utilitati, pret negociabil; videocasetofon stereo, imagine perfecta, design de marca, pret mic; robot de bucatarie aproape nou, set - cu rezerve – de accesorii, alb, usor de manevrat, ieftin; rochii luxoase de seara, marime potrivita, ultimul stil, în conditie perfecta oricare, fabricate dupa modele pariziene, preturi acceptabile". Fapte neincluse în publicitate:

- ? bicicleta este ca si în anunt dar are cauciucurile extrem de uzate, e fara pompa de umflat si are rotile cu diametru foarte mic
- ? videocasetofonul este astfel ca în anunt, însa doar reda – fara a putea face înregistrari
- ? robotul de bucatarie este cum a fost descris dar îi lipseste storcatorul de fructe
- ? rochiile au foarte relativ marimea "potrivita", deoarece masurile lor sunt pentru o femeie masiva / grasa – careia i-au ramas mici

Instructiuni pentru "vânzatori": în acest joc se pretinde anuntul în rubrica de publicitate a unui ziar national – care a admis o descriere mai amanuntita decât sunt de obicei anunturile, astfel ca lucrurile sa sune atractiv pentru o vânzare rapida. O familie din alta localitate vrea sa cumpere totul dar nu poate veni sa vada articolele si de aceea se va informa prin telefon. Religia ta nu-ti permite sa spui vreo minciuna însa nu-ti interzice exprimarea adevarului doar pâna la un punct… În timpul conversatiei telefonice, nu-ti este permis sa spui vreo minciuna – însa poti raspunde oricarei întrebari prin "nu stiu".

Instructiuni pentru "cumparatori": în acest joc se pretinde ca ai vazut anuntul de publicitate în ziar. Ai vrea sa cumperi toate lucrurile dar nu poti calatori ca sa le vezi. Vei vorbi cu vânzatorul la telefon. Sti ca religia

vânzatorului nu-i permite sa scrie ori spune nici o minciuna dar aceasta nu înseamna ca reprezinta întregul adevar. Sunt motive care te fac interesat în anunt:

- ? locuiesti împreuna cu mai multe generatii de membri ai familiei tale
- ? baiatul (adolescent) este destul de înalt; bicicleta sa veche a devenit prea mica pentru el si vrea alta
- ? tatal doreste un video pentru a-si înregistra de la televizor emisiunile preferate
- ? mamei îi lipseste un storcator de fructe (chiar un robot de bucatarie)
- ? fata are nevoie de rochii luxoase, însa are probleme în a le gasi / ajusta, pentru ca e destul de subtirica dar si nepriceputa în croitorie

Dezbaterea: facilitatorul poate provoca discutii pe

- ? faptele continute (au fost destule elemente în anunt pentru a descrie corect bunurile?)
- ? opiniile exprimate (alaturari de cuvinte ca "bicicleta deosebita", "usor de manevrat", "ultimul stil", "conditie perfecta", etc. sunt pareri ale realizatorului anuntului ce pot fi înselatoare; de exemplu, peste jumatate din cuvintele despre video sunt opinii, nu fapte)
- ? ce se omite (anuntului îi lipsesc informatii importante, ca: marimea bicicletei, masura rochiilor, functia numai de redare a aparatului video, lipsa storcatorului de fructe la robot, s.a.)
- ? întelesurile ascunse (se poate argumenta ca orice anunt are întelesuri ascunse, fiind prin conceptie pentru a convinge cumpararea unor lucruri – indiferent de vointa de a le avea ori nu – si a face oamenii sa vrea ceva la care poate nu s-ar fi gândit singuri; de aceea, survine nevoia de a controla / verifica anunturile în mod grijuliu / atent)
- ? trecutul / originea realizatorului anuntului (de unde pare a fi vânzatorul? Aici – în acest caz – el vrea sa scape cât mai rapid posibil datorita avertismentului initial "lichidam…pâna vineri")

Oricând cineva citeste ceva, gândul despre autor duce la judecarea sa prin ceea ce a scris – încercând a determina ce a vrut el într-adevar sa faca lumea sa creada…

Martienii si pamântenii

Este o simulare despre atitudini în negociere. De obicei, extinderea controlului cuiva asupra situatiei depinde într-o anumita masura de atitudinea sa fata de proces si variatele lui componente; în negociere, oricât de abili ar fi actorii, ei se vor "împiedica" daca adopta atitudini negative în loc sa le previna – astfel încât sa se poata dezvolta o relatie buna de lucru reciproc, în loc de a suferi când personalitatea disputantilor se întoarce împotriva subiectului discutat. Desigur, oamenii vor fi dezavantajati – de asemenea – daca iau o atitudine prea pozitiva fata de proces; o atitudine ostila ori un aspect frustrant poate face o parte sa se opuna întregului proces – prin aceea ca ajunge sa se concentreze asupra pozitiilor, în loc de a o face asupra intereselor (proprii ori reciproce). În cele mai multe negocieri, oamenii se focalizeaza pe pozitii, partile adoptând argumente care sa favorizeze atingerea de compromisuri. Cazul ideal este ca procesul sa fie bazat pe 3 criterii ce nu au nimic de a face cu atitudinile:

- ? tratativele sa se încheie cu o întelegere care sa întruneasca legitimarea intereselor partilor, în forma maxim posibila
- ? rezolvarea conflictului de interese sa fie în modul cel mai corect si durabil cu putinta
- ? solutionarea problemei sa fie facuta cu responsabilitate sociala (ori cel putin sa nu strice relatia dintre parti)

Când partile îsi domina pozitiile prin atitudini, atunci intervine personalitatea lor; ele ar risca schimbarea si deci procesul devine o lupta pentru putere, toata lumea fiind preocupata / îngrijindu-se despre ce anume sau

ce sa nu faca – neascultând pe nimeni (altcineva). Aceasta atitudine este potential periculoasa pentru relatia dintre parti; dar este în mod egal periculoasa si abandonarea pozitiei. De aceea, secretul tranzactiei consta în:

- ? separarea oamenilor de problema
- ? concentrarea pe interese, nu pe pozitii
- ? considerarea cât mai multor optiuni posibile, înainte de alegerea uneia
- ? folosirea de standarde obiective pentru a judeca rezultatele

Înca un aspect esential se adauga acestora – fiind legat de simularea propusa aici: credinta cuiva ca si cazul celeilalte parti din proces este de asemenea important. De exemplu, daca unul sau mai multi participanti gasesc dificila îmbratisarea convingerii ca pozitia ori argumentele echipei din care fac(e) parte este buna de adoptat – deoarece e gasita ca nelogica sau incorecta – atunci se poate aprecia ca în viata reala aceste chestiuni etice trebuie considerate în pregatirea pentru proces; este mai bine de a investiga atitudinile si perceptiile membrilor echipei dinainte – decât de a descoperi în mijlocul negocierii ca poate apare o opozitie din interior, indiferent de ce tip. Jocul este efectiv în general transmiterii informatiilor de baza despre caile prin care rezultatele procesului sunt influentate de modul prin care partile se adreseaza una alteia ori abordeaza scopul tranzactiei în sine. Timp: o ora pentru joc si o ora pentru dezbatere. Numarul de participanti: oricare. Materiale: o sala cu tabla pentru notele observatorilor si un computer; daca nu este posibil a avea un computer, atunci el va fi înlocuit prin utilizarea unei hârtii ori a tablei. Scenariu si roluri: facilitatorul joaca rolul interpretului; daca grupul este suficient de mare, lui i se pot alatura un numar de participanti ca observatori. Restul – majoritatea – se împarte în doua echipe, reprezentând cele doua parti. Echipele vor sta cât mai departe posibil una de alta si vor avea identitati imaginare: una va fi de pe Marte iar cealalta de pe Pamânt. Toti vor primi urmatoarele informatii: echipa de pe Pamânt reprezinta o companie care vrea sa vânda o mare cantitate de soia si echipa de pe Marte vrea sa cumpere. Vor fi negociate urmatoarele nevoi:

- ? cantitatea de soia care sa fie cumparata
- ? livrarea (data, locul, metoda)
- ? pretul si modul platii

Desi toti "martienii" sunt multilingvi – vorbind si întelegând româna ori alta limba de pe Pamânt, pe lânga limbajul lor – ei au cerut ca "martiana" sa fie limba tratativelor alternativ cu limba "pamântenilor", zilnic (zilele fiind reprezentate de perioade a caror durata nu e mai lunga de 10 minute fiecare). "Pamântenii" sunt monolingvi, prin urmare fiindu-le necesar ca sa cheme interpretarea în zilele când "martienii" nu vor vorbi decât "martiana". În acele zile, echipa "martienilor" va avea legatura cu echipa "pamântenilor" prin mesaje pe computer. Unul dintre ei si interpretul sunt singurii ce vad ecranul computerului; când purtatorul de cuvânt al "martienilor" a scris mesajul, interpretul se va aseza la computer si va citi cu voce tare ce este pe ecran. "Pamântenii" vor raspunde verbal dar "martienii" nu vor raspunde imediat, ci vor astepta ca interpretul sa scrie mesajul pe ecran; ei discuta continutul sau între ei în scris (în graba) pe diverse foi iar apoi purtatorul lor de cuvânt se aseaza la computer si trece raspunsul. Interpretul îi ia apoi locul la computer, citeste cu voce tare ce se vede pe monitor, s.a.m.d. pâna când timpul (perioada) vorbitului "martienei" se încheie. Toata lumea revine la limba stiuta de toti pentru durata (reprezentând ziua) urmatoare – când nici computerul si nici interpretul nu sunt necesari. Devine evident ca "martienii" sunt deliberat obstructionisti, deoarece ei pot vorbi si întelege limba "pamântenilor" dar pretind ca nu sunt capabili pentru aceasta; probabil ca motivul este dorinta lor de a câstiga un avantaj incorect asupra "pamântenilor". Jocul este de asemenea frustrant, în special pentru "pamânteni", pentru ca ei trebuie sa astepte interpretarea totdeauna când e un inter-schimb cu "martienii"; din moment ce simularea a fost conceputa a explora efectele atitudinilor negative în negociere, aceasta frustrare va fi ceva ce jucatorii vor fi încurajati sa dezbata la încheiere. Reguli: când facilitatorul a prezentat tuturor informatiile generale, echipele vor avea cel putin 5 minute pentru a-si asimila rolurile si a adresa întrebari procedurale; apoi (între ei), membrii echipelor vor discuta – pentru 5 minute – prenegocierea, respectiv strategia lor de tratat

chestiunea. Începutul pentru a determina limba de start poate fi decis prin aruncarea monedei. Facilitatorul va fi mereu atent ca sa anunte timpul de 10 minute scurs – corespunzator unei zile de tratative. Când timpul total al simularii s-a scurs, facilitatorul va face un rezumat al stadiului în care a ajuns negocierea; pe parcursul jocului (exceptând interpretarea) el nu se interfereaza partilor. Monitorizarea: observatorii (neutri) pot contribui cu ceva concret la dezbaterea finala. Ei pot avea o lista a atitudinilor de urmarit – eventual întocmita initial de catre facilitator. Jucatorii vor realiza destul de rapid ca este mult mai usoara negocierea când partile vorbesc aceeasi limba tot timpul; aceasta nu s-a întâmplat însa mereu, deoarece "martienii" au adoptat o atitudine de suspiciune privind buna-credinta a "pamântenilor" (ca sa aiba suficient timp de-a lungul acestor perioade pentru a se sfatui între ei – înainte de a-si scrie raspunsul). Daca "pamântenii" ajung la aceasta concluzie - si de obicei o fac - aceasta va afecta atitudinea lor fata de "martieni" si felul pozitiilor pe care le vor lua: de exemplu, obiectiile lor pentru îndepartarea computerului si folosirea în locul sau a unui interpret dintre "martieni" ori alte comentarii pot bloca procesul - daca echipele sunt preocupate de modul / felul în care se desfasoara (e organizata) negocierea. Deoarece mediul simulat al negocierii este desemnat a evoca un conflict – sau cel putin o neînțelegere – atitudinea partilor e mai mult de atac decât de a construi o relatie ce sa conduca la treaba. Interesant este ca uneori atitudinea jucatorilor devine mai cooperanta tocmai prin cauza originara a disputei: computerul. Ambele echipe pot fi absorbite de mesajele schimbate via computer si virtual îsi pierd preocuparea fata de scopul propriu-zis – reculegându-se numai la anuntul ca jocul se va încheia curând; atunci, frecvent, jucatorii îsi strabat rapid diferentele si negociaza spornic în beneficiul mutual reciproc, în ultimele minute (ultima runda / zi). Facilitatorul – daca se întâmpla asa – poate sublinia apoi ca un târg bun poate fi atins satisfacator în scurt timp când negociatorii agreaza concentrarea pe interesele mutuale mai degraba decât pe pozitiile de putere ori alte criterii subiective.

Informatii numai pentru "pamânteni": reprezentati o companie de stat care încearca sa coordoneze eforturile comertului cu soia în plan international (pe planeta). Vreti urgent sa vindeti 1000 tone de soia la 10 ykx (moneda universala) pe tona, înainte ca recolta sa se strice si sute de fermieri sa dea faliment. Pentru protejarea fermierilor, vreti plata integrala imediata de la martieni, la receptia transportului. Nu sunteti preocupati de data exacta când marfa este ceruta a fi livrata, care poate fi în urmatoarele doua sau trei luni, cu conditia ca martienii s-o accepte într-un singur transport; acesta va fi cu o nava spatiala, însa vreti ca martienii s-o preia din doc si sa-si faca propriul aranjament de transport pe planeta lor. Aveti informatii secrete despre pierderea recoltei de cartofi a martienilor în acest an si ca ei sunt disperati în a cumpara soia pentru a-si hrani populatia.

Informatii pentru "martieni": hrana primara a planetei voastre este cartoful dar recolta în acest an a fost serios afectata de distrugeri si populatia are un stoc redus de mâncare, ceea ce va duce la foamete. Aveti disperata nevoie de a cumpara soia de la pamânteni ca sa înlocuiti cartofii dar nu va puteti permite decât 500 tone de soia la 8 ykx pe tona. Vreti o livrare esalonata de 100 tone pe luna, platind de fiecare data când marfa soseste. Ea va ajunge cu nava spatiala si doriti ca pamântenii sa fie responsabili pentru aceasta. Sunteti foarte suspiciosi privindu-i pe pamânteni; ati cerut ca limba voastra sa fie utilizata la negocieri în proportie egala cu limba lor, chiar daca voi le întelegeti si vorbiti limba foarte bine. Ati facut asta pentru a avea mai mult timp de consultare între voi înainte de a da orice fel de raspuns propunerilor pamântenilor.

Simularea este un joc intercultural; partile au de negociat în conditii de dificultate (puse de limbaj, neîncredere reciproca, etc.), urmarind sa identifice disfunctionalitatile datorate suspiciunilor.

Necâstigatorul

Acest joc este despre persuasiune. Facilitatorul alege un membru al grupului si îl scoate din încapere (nu conteaza cum se face selectia: daca participantii se simt reciproc confortabil, probabil va fi un voluntar;

altfel, ei vor da cu zarul, trage un biletel ori folosi alta metoda de desemnare). Restul grupului se va aseza în cerc, în mijloc fiind rezervat un loc voluntarului. Participantii vor avea de convins voluntarul – atunci când se va întoarce – sa faca un anumit lucru. De exemplu, urmatoarele sunt unele sugestii - ca voluntarul sa:

- ? îsi umple un pahar cu apa si sa-l bea
- ? scrie data zilei pe jos
- ? strânga mâna cuiva din grup
- ? deschida / închida fereastra
- ? etc.

Grupul trebuie sa fie apt în a face sugestii. Singurele reguli sunt ca voluntarului nu i se cere sa faca nimic nedemn ori nesigur / periculos dar nu i se va zice ce pâna când nu a facut-o. Cu alte cuvinte, nu i se va cere direct sa faca lucrul stabilit de grup. Persuasiunea trebuie sa fie oblica / piezisa! Când tuturor le e clar despre ce-i vorba si ce au de facut, voluntarul este invitat în mijlocul cercului; facilitatorul îi explica faptul ca nu poate refuza nici o cerere rezonabila din partea grupului – indiferent daca-i întelege scopul ori nu (probabil în acest moment voluntarul are o stare de nervozitate, întrebându-se despre ce-i vorba si suspectându-se sa nu se faca de rusine). Sa ne imaginam ca scopul este de a-l convinge sa deschida fereastra – fara a i se cere direct s-o faca; un membru al grupului poate începe prin a comenta ca e cald si cere cuiva din cerc sa deschida geamul. Acea persoana refuza si cererea trece succesiv prin cerc; fiecare refuza si toti se uita semnificativ spre voluntar, fara a zice ceva. Daca voluntarul este suficient de "saritor" si poate spune ceva ca "în regula, m-am prins!" merge si deschide fereastra…Discutii: unele grupuri pot avea teluri foarte ingenioase iar unii voluntari sunt foarte destepti în a ghici ce se asteapta de la ei – cooperând sau pacalind grupul. Pentru ca grupului nu îi este permis sa ceara direct voluntarului sa faca tema aleasa, partea vitala a actiunii este ascunsa; constientizarea deceptiei sau a ceva ascuns – si prin urmare potential amenintator – îi este comunicat indirect voluntarului. Astfel, voluntarul se poate simti "folosit" – dupa ce a fost silit la o fapta pe care probabil ar fi facut-o imediat daca i s-ar fi cerut direct – dar în fiecare caz toata lumea ar trebui sa se simta bine dupa întreaga tranzactie. (Jocul simuleaza situatia de câstigator / pierzator ca model de negociere si identifica metodele de manipulare si persuasiune pentru împlinirea unor scopuri ascunse).

Ofertele

Aceasta este o simulare în care participantii vor negocia informatiile printr-o serie de pasi – pentru a întelege o procedura deosebita: demonstrarea procesului de gospodarire (management) a informatiilor. Jocul furnizeaza o experienta în conceptele relevante de absorbire a actorilor în complexul simulat – apropiat de planificarea initiativei libere din viata reala. Scenariu: jucatorii vor experimenta în echipe esenta procesului de manufactura. Ei trebuie sa decida cantitatile de produse, bazându-se pe estimari de achizitii si vânzari. Simularea este prin 5 sesiuni, fiecare cu un numar de runde, începând de la simplu si crescând în complexitate – de la o sesiune la alta. Conexiunea inversa cu participantii este conceputa a demonstra importanta fiecarei parti a procesului. Timp cerut: jocul este prin 13 runde, fiecare de pâna la jumatate de ora, astfel ca efectiv (cu pauze) poate dura o zi – incluzând dezbaterile. Numarul de participanti: mai multi de 10. Rolul consultativ al facilitatorului este necesar, deoarece jucatorii vor fi deseori strâmtorati în a sti ce se asteapta de la ei sa faca: la fiecare runda va fi necesara o interventie – ceea ce poate determina existenta unui numar de facilitatori (în plus fata de numarul participantilor). De asemenea, trebuie urmarit ca participantii sa nu devieze de la instructiunile lor, mai ale în primele 3 runde; altfel, furnizorii pot imediat sa-si vânda produsele la pret redus consumatorilor, ceea ce va lipsi contractele lor de bani si ca rezultat (pâna în runda 3) va fi falimentul – dezamagind jucatorii. Asemenea manipulari sunt permise în rundele urmatoare dar ca jocul sa se desfasoare, trebuie ca în primele

runde facilitarea sa fie buna – ca sa arate ceea ce simularea vrea sa demonstreze. Materiale: piese ale jocului de lego, domino sau altele bune pentru constructii de jucarie; un model simplu va fi alcatuit din ele. (Facilitatorul va crea un model si-l va expune pentru a fi vazut de toti, zicându-i – sa zicem – "masina"). Participantii vor primi câte o copie a instructiunilor fiecarei runde de jucat si bani (de exemplu multiplicati la copiator). Înainte de simulare, facilitatorii vor stabili preturile componentelor modelului. De exemplu, el poate fi alcatuit din parti / "caramizi" de culoare rosie – 10 "bani" bucata, galbene – 15, albastre – 20, verzi – 25, etc.; totalul pretului final al modelului propus poate fi 250 dar pentru consumatori el va fi vândut cu 300. Aceasta înseamna – teoretic – un profit de 50 la fiecare model si daca un grup fabrica 10 exemplare (de exemplu) exista un plus de a mai face sigur înca doua. În functie de marimea grupelor constituite de catre participanti (reprezentând "fabrici"), facilitatorii vor estima si da celor mai numeroase mai mult capital decât celorlalti. (Previziunile bazându-se pe prototip).

Sesiunea I este de colectare a materialelor. Înaintea primei runde, e amenajata o masa pe care modelul este expus, inclusiv cu preturile componentelor sale – lânga el. Grupele sunt împartite inegal ca numar, cu cel putin 3 participanti în cea mai mica. Facilitatorii prezinta jucatorilor informatiile de baza: fiecare grupa reprezinta o "fabrica"; este expus un model mai frumos, ca regula. Fiecare "fabrica" are nevoie de a obtine materialele de lucru de la vânzator (simulat de facilitator) si sa-si vânda apoi produsul finit consumatorului (reprezentat tot de facilitator). Grupele îsi vor gasi un nume propriu si se vor organiza intern în 3 departamente: achizitii, productie si vânzari. Toate afacerile trebuie tranzactionate prin rundele simularii.

Runda 1: este de achizitionare a componentelor. Facilitatorii cer participantilor sa-si estimeze vânzarile posibile si pretul de piata al produsului finit (ce va fi asamblat de catre ei) – pe care consumatorul îl va plati pe "masina". Fiecare grupa va decide cât trebuie sa cumpere din materialele brute / de baza, ca sa împlineasca virtualele cereri; înaintea sfârsitului rundei vor cumpara de la facilitator componentele necesare. (Daca facilitatorii considera ca pot lucra cu mai multe variabile, se poate aranja ca ultima parte a stocului de vânzare sa aiba pret crescut prin licitatie / datorita cererii). Grupele nu-si vor putea lua materialele cumparate / platite; furnizarea va fi facuta de catre facilitatori abia la sfârsitul rundei 1 – astfel ca ei sa poata începe asamblarea în runda 2.

Runda 2: produsele finite vor fi pastrate în stoc pâna la sfârsitul rundei; ele nu pot fi vândute, deoarece runda este dedicata productiei. Fiecare "fabrica" îsi face un inventar al "masinilor" produse. Este permis grupurilor sa negocieze cumpararea de la facilitatori a mai multor componente – care însa vor fi vândute la un pret mai mare acum – si livrate la sfârsitul rundei. Grupele trebuie sa-si completeze numarul comandat de "masini"; facilitatorii anunta - pe la jumatatea rundei – ca sunt gata de a plati comenzile. (În acest moment, probabil unii au produs în exces iar altii nu si-au completat numarul comandat). Dar apoi, când este o oarecare liniste, facilitatorii zic ca datorita unei recesiuni generale, nu vor putea fi apti sa cumpere tot ce au comandat. Rezultatul acestui anunt face ca unii sa nu fie afectati dar altii sa aiba un stoc în surplus. Se apropie sfârsitul rundei; facilitatorii distribuie materialele cerute si platite anterior. În acest moment, unele echipe pot avea prea putini "bani" ramasi ori sa aiba prea multe "masini" facute – pe care nu le pot vinde datorita pietii restrânse. Pauza dupa aceasta runda (si totodata între sesiuni) permite participantilor sa aiba prilejul discutarii a ceea ce s-a petrecut în simulare pâna atunci; facilitatorii vor estima capacitatile de productie ale fiecarei echipe, astfel ca sa poata face un rezumat al actiunii când jocul se va relua.

Sesiunea II este de capacitate; are doua runde.

Runda 1: facilitatorii confera fiecarei "fabrici" o capacitate fixa – limita – a productiei lor (apreciata corect pe baza capacitatii observate în sesiunea anterioara); oricine îsi depaseste capacitatea trebuie sa plateasca facilitatorilor un "expedient diferentiat" (stabilit la o suma arbitrara de – sa zicem – 100 "bani"). Acum, facilitatorii vor comanda tuturor "fabricilor" "masini" în exces fata de capacitatea tocmai fixata. Echipele vor începe sa asambleze produsele si sa le stocheze pentru livrarea la sfârsitul rundei. Între timp, ele vor solicita mai

multe materiale, ce sa le fie distribuite de asemenea la sfârsitul rundei (facilitatorii dezasamblând pentru aceasta "masinile" achizitionate la sfârsitul primei sesiuni). De asemenea, producatorii îsi vor plati "expedientele diferentiate" (daca este necesar sau vor). Înaintea sfârsitului rundei, produsele ("masinile") vor fi vândute / cumparate si materialele livrate de catre facilitatori.

Runda 2: continua lucrul început la jumatatea rundei anterioare. Echipele asambleaza masini si le stocheaza pentru livrarea la sfârsitul rundei. Înaintea sfârsitului rundei, produsele vor fi vândute si facilitatorii le furnizeaza materialele comandate si platite. La încheierea rundei, corespunzator bilantului fiecarei echipe (inventarul achizitiilor, "masinilor" vândute si "banii" disponibili), facilitatorii vor anunta "fabrica" / compania câstigatoare – cea având cei mai multi "bani".

Sesiunea III este a cererilor; are doua runde.

Runda 1: începe prin distribuirea de catre facilitatori tuturor participantilor a unor instructiuni. Lor li se expune ca acum piata este globala si în loc de a lucra individual cu fiecare "fabrica", previziunile pietii integrate spun – de exemplu - ca 30 de "masini" în total vor fi achizitionate de catre consumatori (facilitatori) la sfârsitul rundei. Nimic nu indica vreo "fabrica" favorita pentru a furniza aceste produse. Desi materialele componente au pret fix, producatorii ce vor sa-si vânda "masinile" asamblate sunt liberi sa ceara / aleaga orice pret vor pe produsele lor iar consumatorul cumpara câte vrea de la orice grup – astfel ca totalul final sa fie apropiat de cerinta pietii. Runda se desfasoara ca si cele dinainte.

Runda 2: toate grupele sunt angajate în cumparaturi – decizând cât si când sa cumpere, asamblându-si produsele pe baza capacitatii totale a pietii si estimarilor de vânzari. La sfârsitul rundei, facilitatorii realizeaza din nou un clasament al companiilor si vor afla care are cei mai multi "bani". Pot urma discutii despre aceasta.

Sesiunea IV este a factorilor politici; are 4 runde.

Înaintea începerii primei runde, facilitatorii prezinta noi instructiuni: fiecare componenta a produsului final va fi livrat într-o anumita cantitate; de exemplu, piesele rosii nu vor putea fi luate decât minimum 70 si maximum 100. Exista si reduceri pentru asta: de exemplu, la fiecare 14 piese rosii platite, una va fi oferita gratuit. Cele 4 runde se petrec ca si în sesiunile precedente. La sfârsitul rundei 4, facilitatorii vor inventaria din nou situatia – pentru a gasi "fabrica" având cei mai multi bani. O noua dimensiune a totalului pietii va fi fixata.

Sesiunea V este a costului; are 3 runde.

Înaintea primei runde, facilitatorii colecteaza toti "banii" de la participanti. O "banca" va împrumuta "banii" necesari fiecarei runde; "banca" plateste dobânda fixa depozitelor, putin mai mica decât dobânda încasata pe împrumuturile acordate. "Banca" va împrumuta "bani" doar pâna la o suma maxim admisa; aceasta suma va fi calculata pe baza bunurilor ("masinilor") grupei ce o solicita – ca garantie – si nu va depasi valoarea aproximata a lor. Pretul materialelor va varia de acum – în functie de cerere si oferta; facilitatorii anunta totodata ca achizitiile lor (ca si consumatori) vor fi decise conform previziunilor facute pe baza ofertelor de vânzare. Participantii sunt invitati sa joace 3 runde, dupa care va fi gasit grupul învingator (având cei mai multi "bani" dupa reglarea contului cu "banca").

Dezbaterea: dupa simulare, participantii vor fi capabili sa identifice problemele planificarii resurselor, descrie acest proces si urma procedurile sale, diferentiind un mediu competitiv de unul necompetitiv; totodata, pot fi discutate implicatii pentru viata reala care înainte nu ar fi fost evidente. Simularea are obiective masurabile!

Placinta

Oamenii realizeaza negocierile si tot ei le apreciaza, prin subiectivismul gândirii lor – ca un proces în care cei implicati pot fi câstigatori. Ca fiecare sa se considere câstigator, dorintele si necesitatile ce vor fi satisfacute nu trebuie sa depinda exclusiv de indivizi; atunci procesul se transforma în negociere – iar succesul

sau depinde de conduitele partilor (comportamente si reactii). Pentru ca oamenii nu vad bine decât cu inima, esenta fiind invizibila pentru ochi, facilitatorul propune participantilor un exercitiu de logica (si gândire) asupra versiunilor prin care 2, 3 si mai multi copii pot împarti o placinta în parti egale corespunzatoare numarului lor - fara sa aiba dispute între ei. Întâi, el va supune analizei situatia când doi copii vor avea de împartit o placinta în doua parti egale (taiata în jumatate), astfel încât ambii copii la sfârsit sa fie multumiti si sa nu poata comenta nici cum ca jumatatea unuia ar fi mai "mare" decât a celuilalt. Timp: 5 minute. Solutia este ca doi copii - ca sa împarta o placinta fara sa se certe - vor proceda astfel: unul dintre ei o taie în doua parti considerate de el ca egale iar celalalt îsi alege jumatatea; astfel, sunt evitate disputele asupra corectitudinii împartirii - nici unul dintre copii neavând ce reprosa celuilalt. Acum, facilitatorul va propune participantilor analiza modului prin care 3 copii vor avea de împartit fara cearta o placinta în 3 parti egale - astfel încât toti 3 sa fie multumiti. Timp: 5 minute. O posibila solutie (ca si corectitudine) este ca unul dintre cei 3 copii va împarti placinta în 3 parti considerate de el ca egale. Al doilea copil îi va oferi acestuia una din cele 3 parti ale placintei. Dintre cele doua parti ramase, al treilea copil îsi va alege portia. Partea ramasa este a celui de-al doilea copil. Participantii pot fi invitati de catre facilitator sa se gândeasca la procedura prin care 4 copii îsi pot împarti fara dispute o placinta, s.a.m.d. În discutiile ce au loc în jurul acestor probleme create de un exercitiu simplu, participantii vor aborda chestiunile virtuale de conflict ce pot apare într-o situatie domestica… Întelepciunea (mintea) evita ceea ce uneori inima ar simti altfel.

Raspunsul

Acesta este un joc intercultural de "spargere a ghetii" – util introducerii în negociere (ca simulare). Obiective:

- ? câstig în comunicarea interculturala
- ? învatarea parafrazarii si reformularii mesajelor mai potrivite oamenilor destinati sa le primeasca
- ? "achizitionarea" sensibilitatii culturale

Timp: cam jumatate de ora (incluzând dezbaterea). Numarul participantilor: oricare. Materiale: un gong sau orice face un zgomot suficient de puternic pentru întrerupere. Jocul: facilitatorul aranjeaza participantii în doua cercuri concentrice – oamenii stând fata în fata, cu exceptia unuia care are gongul. Regula este ca fiecare din cerc când e întrebat de cineva din celalalt cerc trebuie sa evite un raspuns direct – dar nu poate folosi acelasi fel de evaziune care a mai fost folosita. Doar o data într-un cerc este permisa refuzarea de a raspunde. Cum "evadeaza" depinde de ei; participantii care nu pot, sunt scosi prin zgomotul de gong din joc si devin observatori. În cazul numarului restrâns de participanti, facilitatorul îi întreaba; altfel, el le poate înmâna o lista orientativa de întrebari:

- ? care-i numele tau? (un raspuns evaziv poate fi: "când m-am casatorit mi-am schimbat numele – asa ca este greu sa-ti raspund…")
- ? ce mijloc de transport ai folosit pentru a ajunge aici? (exemple de raspuns evaziv: "depinde, la ce mijloc – privat ori public – te referi…")
- ? ai carnet de conducere? ("îti spun daca îmi spui tu întâi daca ai…")
- ? ce fel de muzica îti place? ("asta-i o întrebare prea personala…")
- ? îti aduci aminte de culoarea ochilor mamei tale?
- ? crezi c-ar trebui sa slabesti?
- ? la ce scoala mergi?
- ? unde locuiesti?
- ? unde lucrezi?

? etc.

Toate întrebarile sunt specifice si înselatoare, astfel ca oamenilor sa le cada dificil sa nu le raspunda direct. Se poate ca unul-doi participanti sa ramâna în joc mult dupa ce restul participantilor a iesit; facilitatorul atunci poate opri jocul. Dezbateri: sunt asupra strategiilor, tacticilor si manevrelor participantilor de a "scapa", "evadând" din întrebari. Vor fi analizate gama (larga ori restrânsa) a întrebarilor si raspunsurilor utilizate si timpul pâna când unii participanti au fost exclusi din joc. Se pot împartasi caile prin care se evita raspunsuri directe:

? un vag si ambiguu "da" ori "nu" (ca "presupun / cred ca ar fi…")
? tacere
? raspuns tangential (ca "atunci când ma întrebi de mama, nu sunt sigur cum sa-ti raspund, din moment ce tatal meu a fost însurat de 3 ori…")
? minciuna
? scuze
? critica întrebarea
? "nu" conditionat (ca "nu-ti raspund deoarece nu agreez felul în care mi-ai adresat / ori formulat întrebarea")
? spunând "da – dar…" (si apoi raspunzând opus)
? amâna raspunsul (ca "îti voi scrie într-o scrisoare")
? etc.

Probabil cel putin un participant va folosi asprimea ca tactica – de exemplu raspunzând unei întrebari cu "asta nu-i treaba ta"; facilitatorul va permite aceasta, punctând însa apoi nevoia de subtilitate (ca în exemplele anterioare) si poate initia o discutie asupra felului gentil de eschivare. Acest joc poate fi pentru participanti o valoroasa practica în diplomatie si chiar pregatire politica! Simularea identifica un numar de evitari efective în a spune un "da" sau "nu" direct în negociere.

Simularea

În orice simulare (ca schimbare organizationala) este important de identificat ce elemente ale sale cauzeaza participantilor cel mai mare stress. Acestea vor furniza indicii valoroase domeniilor în care schimbarile pot fi efectiv aplicate. Pentru a obtine acest gen de raspunsuri sensibile de la participanti, facilitatorul trebuie mai întâi sa le câstige încrederea si credinta ca informatiile derivate din ceva asa de trivial ca si un joc / o simulare le poate îmbunatati realitatea. Multor adulti nu le place ideea jucarii unor simulari despre realitatea lor. (Aceasta nu este ceva neobisnuit). Ei au adeseori stilul de a vedea ca necesare doar principiile teoretice în crearea unui plan suficient de actiune. Când asemenea oameni se implica într-un program de instruire, se asteapta sa fie directionati de specialisti ale caror calificari le recunosc si respecta, asteptându-se sa primeasca informatii foarte practice care sa fie direct relationate cu cazul lor. Ei raspund cu suspiciune – daca nu cu ostilitate – sugestiei ca o simulare poate fi un sfat în rezolvarea problemei. Altii nu se încred în simulari din motive diferite: ei intuitiv simt nevoia sa observe si sa reflecteze înainte de a intra în actiune; ei vor sa priveasca, nu sa joace / sa se implice. Pe de alta parte, altii simt ca propriile sentimente si experiente sunt fundamentale stilului de rezolvare a problemelor. Multi oameni se încred în asertiunea ca un joc / o simulare poate ajuta mult în eficienta / profitabilitatea / sugerarea rezolvarii cazului lor. Astfel, este sigur ca într-un grup de participanti vor fi demonstrate 4 stiluri majore:

? teoretic
? practic
? reflectiv

? experiential

Asadar, unii vor traversa simularile ca “ratele pe apa”, altii le vor “tropai ca armasarii”. Facilitatorul îi poate conduce pe toti la “fântâna” cunoasterii dar nici o putere nu-i va face sa “bea” direct daca înainte nu “gusta” putin; de aceea, facilitatorul are de urmat o secventa - sa:

? dea participantilor în avans unele informatii despre problemele ce vor fi atinse prin modelul propus
? le spuna pe scurt despre avantajele prin care asemenea exercitii se leaga de propria experienta
? valideze importanta rolurilor observatorilor în activitati
? directioneze / îndrume simularea
? dezbata ulterior cu participantii rezultatele – prin prisma celor 4 stiluri anterior expuse

Facilitatorul trebuie sa constientizeze ca modurile / felurile prin care simularile sunt:

? prezentate
? conduse
? dezbatute

vor afecta critic raspunsurile participantilor. Facilitatorul este negociatorul între continutul exercitiului si personalitatile oamenilor. De aceea, el trebuie sa stie cum sa varieze caile astfel ca simularea sa se potriveasca grupului; el trebuie sa fie capabil sa creeze, sa sustina si controleze un mediu de sprijin oamenilor întruniti – pentru a ajunge la “dobândirea” a ceva. Ratiunea simularii este de a evoca emotii participantilor – pentru ca apoi ei sa-si relationeze aceste sentimente problemelor de viata si situatiilor reale. Experienta jucarii unei simulari – prin ea însasi – nu este de a “învata” participantii despre ceva (exceptând poate ca le place doar faptul sa exerseze ceva). Facilitatorul trebuie sa contureze participantilor cadrul de care au nevoie – altfel totul este o pierdere de timp si se poate ajunge la acuzarea sa pentru aceasta. Oricum, multe grupuri sufera de inertie (initiala): oamenii prefera sa stea si sa asculte pasiv decât sa ia activ parte în propriul lor folos. Asa ca, facilitatorul este cel ce îi îndeamna / îndruma sa se implice. Pentru a fi parti într-o simulare, nu se petrece mult timp vorbind; cât de curând dupa introducerea si explicarea scopurilor, participantii trebuie invitati la fapte. Întârzierile provocate de o multime de întrebari pot fi evitate daca facilitatorul nu este sedus în a le dezbate / raspunde, în loc de a juca; pentru aceasta e timp ulterior – la încheierea simularii (ori în timpul desfasurarii ei). Facilitatorul asista, pastreaza linistea si în general nu se interfereaza / interpune; el observa (mental) ori ia note (în scris) de-a lungul simularii despre:

? comportamentele
? atitudinile
? aspectele

relevante. Monitorizarea activitatii poate fi facuta cu ajutorul unor observatori (neutri) - care eventual pot avea o lista cu ceea ce au de urmarit în simulare. La sfârsit este o discutie în plen, când totodata se poate face si un fel de evaluare imediata a simularii. Stilul facilitatorului trebuie sa fie orientat (prin comportament, atitudine verbala si non-verbala, etc.) spre participantii ce fac apel la modurile practic si experiential - astfel ca întâi ei sa se simta confortabil. Indirect prin ei, se obtine încurajarea tuturor în a se controla spre propriul folos. Acelasi facilitator trebuie sa fie si la dezbateri la fel de îndemânatic ca si în conducerea directa a exercitiilor – pentru a nu colecta proteste datorita unor concluzii nejustificabile. Participantii pot rezista în punctele lor de vedere daca facilitatorul în discutii nu le atrage atentia asupra chestiunilor relevante (pentru a nu trece tangent pe lânga ele). Ca eficacitate, în cazul existentei observatorilor, fiecare evaluare independenta este binevenita. Una dintre criticile puternice ale jocurilor simulative este ca frecvent participantii nu par a învata / dobândi prea multe de la ele – desi metodele pot fi culpabile si nu exercitiile. Pentru reducerea unei asemenea conceptii, exista masuri ce pot include:

? relatari la un anume timp dupa simulare – despre orice beneficiu (al participantilor) rezultat din activitatea avuta

? relatari ale participantilor despre ce cred ca le-ar folosi si se asteapta sa le fie util datorita simularii
? descrierea gradului de influentare si afectare a personalitatilor ca raspuns la simulare
? evaluarea în grup ca proces de sprijin
? etc.

Când sunt probate, simularile trebuie sa corespunda intercultural. Ele trebuie sa tina cont de specificul participantilor – ca având diverse culturi. Unii pot gasi ca nedemne pentru ei anumite roluri dintr-o simulare. Facilitatorul trebuie sa se familiarizeze cu cerintele de norme ale membrilor grupului; o constanta conexiune inversa cu grupul (raspunsuri) îi sunt necesare, pentru a se asigura ca este la acelasi nivel pe care îl crede în lucrul sau. Flexibilitatea de asemenea este încercata când prejudecatile traverseaza grupul si facilitatorul dar si participantii îsi au de demonstrat chiar si umorul în tratarea lor – astfel încât ele sa nu devina dramatice. Scepticii (pentru ca nu utilizeaza metode experientiale de colectare a datelor), pot considera sentimentele din timpul simularii drept irelevante ca "fapte" – fiind intoleranti fata de altii care nu fac lucrurile "ca si ei". Dificultatile lor sunt ca si ale participantilor în simulari ce încearca sa comunice cu oamenii în afara propriului domeniu sau aluneca în situatii de ambiguitate ce-i fac sa-si reconsidere întreaga experienta. Exista o analogie între simulari, jocuri si situatiile sociale - pentru ca au caracteristici similare; toate aceste categorii au:

? scopuri si surse de satisfactie
? reguli absolut necesare (altfel activitatea respectiva nefiind posibila)
? partenerii implicati în diferite roluri (ca subiecti dar si ca participanti)
? s.a.

*

Este ca si când participantii, asezati fiecare la masa cu câte o foaie de hârtie si un creion în fata, încep la un moment decis de facilitator sa descrie rotocoale (cercuri) în sensul acelor de ceasornic cu piciorul drept si în acelasi timp scriu câteva cuvinte dupa dictare! (Din cauza ca scrisul presupune, la majoritatea literelor, miscarea vârfului creionului – respectiv a mâinii – în rotocoale în sensul invers acelor de ceasornic, ceea ce este în discordanta cu miscarea impusa piciorului…e destul de greu de stabilit cine are un scris…mai frumos!).

Scoala

Este un joc propriu de simulare pentru participanti, permitându-le sa lucreze ca indivizi si membri ai echipei la rezolvarea unui conflict interpersonal în mediul lor; urmareste un "compromis" constructiv, deoarece vizeaza lucrul împreuna (ceea ce e delicat întotdeauna). Mai mult, rolul facilitatorului este redus la pregatirea hârtiilor (separate pe sectiuni) si la discutia finala. Timp: doua ore. Participanti: orice numar, împartiti în grupe (de 3-7). Materiale: instructiunile celor 22 de sectiuni.

Faza I este introducerea.

Sectiunea 1: scenariul; aceasta simulare cere participantilor sa-si imagineze fiecare ca este profesor într-o scoala unde sarcinile elevilor / studentilor nu sunt notate individual de catre cadrul didactic, ci de catre o comisie a lor. Prin urmare, este esential controlul de calitate al standardului de notare. Înainte ca notele finale sa fie confirmate si transmise elevilor / studentilor, ele sunt prezentate inspectiei tuturor profesorilor – pentru hotarârea calificativului (excelent, satisfacator, insuficient). Treaba este de a le nota corespunzator / corect – astfel ca toata lumea sa fie de acord ca a fost facuta cea mai buna notare.

Sectiunea 2: rolurile; participantii formeaza echipele de "profesori" care noteaza lucrarile elevilor / studentilor. Între ei este un climat în care orice dezacord poate fi efectiv depasit prin deciziile cele mai bune (individuale si de grup) care vor fi luate. De obicei, întâi fiecare apreciaza o lucrare iar apoi, împreuna cu ceilalti, convin prin consensul grupului sau majoritatea voturilor asupra celei mai bune versiuni. Scopul major al jocului este de a

stimula discutiile pe abordarile variate ale rezolvarii cu succes a potentialelor neînțelegeri / conflicte dintre "profesori"; unele raspunsuri vor fi mai "drepte" decât altele (dar aceasta nu înseamna ca sunt si cele mai bune solutii din viata reala, ci doar din motive de scor / punctare). În analiza finala, participantii nu vor câstiga jocul pe baza scorului, ci datorita numarului de idei utile dobândite prin el!

Sectiunea 3: punctajul; el este pentru înregistrarea deciziilor si scorurilor. Participantii nu vor completa tabelul pâna când nu li se va cere s-o faca. El va fi tinut deoparte si ferit de ochii celorlalti.

FAZA		**PERSONAL**		**GRUP**		**VOTURI**
II		**alegere**	**scor**	**alegere**	**scor**	
III	**a**					
	b					
IV						
V						
VI						
VII						
VIII	**a**					
	b					
TOTAL						

Sectiunea 4: informatiile; participantilor li se cere sa nu citeasca anticipat nici o etapa a negocierii. Odata începuta o noua sectiune, nimeni nu se va întoarce la sectiunea precedenta pentru a-si schimba deciziile; revazându-le, este permisa doar reîmprospatarea memoriei.

Faza II este pentru "întâlnirea" conflictului.

Sectiunea 5: notele propuse de "profesori" sunt înmânate directorului / decanului, pentru vizarea înaintea expunerii (afisarii) lor. Tocmai atunci, acesta avea de gând sa anunte o procedura mai atenta a verificarilor - pentru ca a primit mai multe reclamatii de la unii dintre cei examinati…Toate notele vor fi revizuite, în sensul ca vor fi dublu notate, printr-un nou control. (Aceasta va fi perceputa de catre participanti ca munca suplimentara, care le va ocupa tot timpul liber si în plus - este fara plata; ceva trebuie facut, pentru ca nervii tuturor sunt întinsi la maxim!)

A: te calmezi, dai lucrarile colegilor din comisie si le spui sa lucreze suplimentar; apoi, te pregatesti sa justifici examinatilor întârzierea rezultatelor

B: scrii un memoriu conducerii, insistând ca este corect ca noile standarde stricte sa fie aplicate numai în viitor (de acum încolo)

C: poti încerca sa treci peste conducere si sa convingi sefii mai mari - prin aceleasi argumente

D: trimiti un memoriu în care descrii ce probleme apar datorita impunerii noilor standarde si ceri o solutie

E: ceri o întâlnire cu conducerea (ori sefii mai mari), într-un loc potrivit, pentru a discuta împreuna întreaga problema

F: spui ca daca nu întâlnesti flexibilitate, nu vei colabora la nimic în viitor (aceasta fiind o amenintare concreta, deoarece se mai ivesc uneori treburi urgente, la care atunci când esti solicitat, esti de un ajutor indiscutabil - si nu vei mai raspunde)

G: mergi direct în biroul directorului / decanului si insisti sa participe la recorectare (s-o faceti împreuna, acolo)

Acestea ar fi posibilitatile la care se pot gândi participantii. Ei le contempleaza si apoi trec la sectiunea urmatoare.

Sectiunea 6: fara a discuta între ei, participantii îsi aleg o posibilitate si trec litera respectiva în coloana alegerii personale de pe linia fazei II a tabelului primit. Când toti colegii au terminat de facut aceasta, va fi discutata si aleasa o posibilitate pe care grupul o considera a fi cea mai buna, trecându-i apoi litera în tabel. (Atentie sa nu fie în casuta de scor, pentru ca aceasta va fi când jocul o va cere).

Sectiunea 7: dupa citirea urmatoarelor, participantii vor trece în tabel scorurile (personal si respectiv a grupului), pe linia fazei II.

A: daca nu spui nimic si accepti munca suplimentara, întârziind astfel sarcinile, atunci n-ai facut nimic pentru începerea negocierii cu directorul / decanul; conflicte similare pot apare în viitor daca nu-ti comunici problemele. Acorda scorul de 2 puncte pe linia fazei II (la "personal" si / sau "grup") daca a fost aceasta alegere

B: un memoriu solicitând aplicarea standardelor numai în viitor este ca o ofensa; orice pas necântarit poate genera reactii la comportamentul tau (continând potentialul unui conflict nedorit). 2 puncte

C: un apel la sefi poate numai complica situatia; ar fi nepotrivita contramandarea instructiunilor si interferenta ta va cauza doar resentimente. 2 puncte

D: cumva este o idee buna sa ceri o revizuire a noii reguli printr-un memoriu; este mai dificil de ignorat problemele când sunt scrise - punând factorii de decizie într-o stare defensiva mai eficace decât o discutie (verbala). 8 puncte

E: o întrunire cu conducerea probabil este cea mai buna alegere, pentru ca va permite domolirea situatiei; pregatind argumente, apare speranta câstigarii cooperarii prin explicarea detaliilor ce duc la deranjarea multor oameni (recorectând lucrarile deja notate). 10 puncte

F: amenintarea nu va forta anularea / respingerea noii reglementari, fiind un pas periculos, care va duce în viitor la relatii rele; prin urmare, solutia nu va rezolva imediat problema. Zero puncte

G: o discutie imediata are avantaje si dezavantaje; ar putea deschide o buna comunicare dar poti fi într-o stare prea emotiva ca sa negociezi efectiv. 3 puncte

Faza III este a abordarii.

Sectiunea 8: fiecare participant presupune ca a decis o confruntare imediata cu directorul / decanul. (Intra în biroul sau si dupa un schimb de amabilitati, introduc problema). Fara consultarea cu colegii, fiecare scrie doua sau trei fraze pe care le-ar folosi în aceasta situatie. (Timpul alocat este de câteva minute). Apoi, nu înainte de a termina si colegii, se trece la sectiunea urmatoare.

Sectiunea 9: fiecare îsi prezinta frazele celorlalti, dupa care grupul ("comisia") discuta problema. Este momentul votarii celor mai bune fraze. Prin urmare, fiecare punct de vedere va fi exprimat clar si concis, cuvintele fiind alese grijuliu, astfel ca sa aiba impact maxim. Participantii vor încerca sa fie obiectivi dar în acelasi timp vor transmite entuziasm în favoarea ideilor lor - încercând nu sa le impuna (este totusi tratarea unei situatii delicate / unui potential conflict), astfel încât sa nu se comunice tensiune; fiecare va încerca sa fie convingator fata de ceilalti dar si relaxat, pentru ca probabil colegii sunt concentrati pe pozitiile lor si e nevoie de o persuasiune considerabila în a-i face sa se razgândeasca. Prin vot secret, fiecare fraza va fi punctata si participantii îsi vor trece scorul maxim primit pe cea mai buna fraza a lor - decisa comun - în coloana de "voturi" a tabelului, pe

linia III / “a”. La III “b”, coloana “voturi” se adauga numarul de voturi marit cu câte un punct pentru fiecare dintre ideile urmatoare - daca fraza le contine, chiar daca nu cu aceleasi cuvinte:

? as vrea sa clarific unele chestiuni privind recorectarea si sa exploram împreuna problemele noi create pentru mine si colegi datorita acestora
? înteleg nevoia unui control mai calitativ a notarii dar cred ca la aceasta solicitare de recorectare ati putea fi mai flexibil în considerarea problemelor ce le creeaza comisiei
? as dori sa le cer colegilor sa lucreze dar - datorita conditiilor - am avea nevoie de un ajutor suplimentar, voluntar, pentru recorectare
? cred ca noile cerinte vor cauza probleme; ce-ar fi daca ne-am adresa împreuna sefilor?

Faza IV este a recunoasterii reactiilor emotionale.

Sectiunea 10: participantii nu trebuie sa uite ca scopul simularii este si de a-i ajuta sa revada marea complexitate a emotiilor umane, schimbul de opinii cu colegii îmbunatatind acuratetea si viteza diagnosticarii conflictelor potentiale - pentru a le evita si deci a le trata mai eficient. Participantii îsi vor imagina cum va reactiona directorul / decanul la problema, el putând fi:

? defensiv (justificându-si comportamentul)
? ostil (acuzând, suparându-se, fiind resentimentar ori mohorât)
? deschis (necondamnând, apreciind problema în coordonatele sale)
? retractil (înclinat sa evite problema, pretinzând ca nu exista)
? cooperant (gata pentru rezolvarea problemei, participând activ la cautarea unei solutii)

Sectiunea 11: are / contine unele atitudini tipice (posibile) ale directorului / decanului. Individual, fiecare participant alege una dintre cele 5 reactii - pe care o crede a fi dominanta. Când au terminat, împreuna vor gasi una comuna a lui - pe care grupul convine:

? nu vreau sa te supar - dar trebuie sa crestem calitatea notarii
? nu te pot ajuta; recorectarea este necesara, nu e vina mea
? îti înteleg problema si voi face ce-mi ceri
? as fi vrut sa nu ma implici; este responsabilitatea ta
? hai sa analizam mai bine problema

Sectiunea 12: fiecare potrivire a reactiei directorului / decanului (aleasa individual) cu frazele individuale gasite în sectiunea 8 va primi 5 puncte si totalul va fi trecut în tabel pe coloana scorului “personal” al liniei IV; de asemenea, fiecare potrivire a reactiei aleasa de grup cu aceleasi fraze individuale gasite în sectiunea 8 va primi 5 puncte si totalul va fi trecut în tabel pe coloana scorului de “grup” (linia IV).

Faza V este anticiparea reactiilor emotionale.

Sectiunea 13: la abordarea directorului / decanului, se poate folosi una dintre frazele urmatoare; participantii le vor citi si anticipa (discutând în grup) gradul de defensiva, ostilitate, deschidere, retragere sau cooperare - înalt, mediu ori restrâns - al directorului / decanului la fiecare dintre ele. Nu sunt cerute optiuni individuale, ci doar aprecierea în comun a gradului de acceptare a frazelor:

? nu cred ca as putea cere colegilor revizuirea notelor deja acordate, desi am sa le zic despre noile cerinte; va rog solicitati sefilor sa faca o exceptie acum
? totdeauna încerc sa cooperez si sa fac o treaba buna dar nu pot face fata la recorectare
? va rog sa discutam de ce avem într-adevar nevoie de noile standarde
? nu cred ca ar trebui decisa schimbarea criteriilor de notare fara consultarea mea, deoarece sunt responsabil pentru aceasta în comisie
? aceste re-evaluari au creat o problema pentru mine si am nevoie de ajutor în rezolvarea ei
? nu-i corecta aparitia unei reguli noi fara a sti dinainte de ea
? va cer acceptarea notelor asa cum sunt, deoarece nu mai este timp pentru reverificare

Sectiunea 14: corespunzator fiecarei fraze date se marcheaza gradul - înalt, mediu, restrâns - al celor 5 reactii (convenit în grup).
Sectiunea 15: participantii compara lista grupului cu cea de referinta, marcând pentru fiecare potrivire 3 puncte. (Scorul maxim posibil este de 105 puncte). Totalul obtinut va fi trecut în coloana scorului grupului de pe linia V a tabelului de referinta.

FRAZA	**REACTIA**				
	A	**O**	**D**	**R**	**C**
1	î	î	r	î	r
2	î	î	r	î	r
3	î	r	î	r	m
4	î	î	r	m	r
5	r	r	m	r	î
6	î	r	î	r	m
7	m	r	r	î	m

A - defensiva
O - ostilitate
D - deschidere
R - retragere
C - cooperare
î - înalta
m - medie
r - redusa

Faza VI este a comunicarii.
Sectiunea 16: presupunând ca la momentul intrarii în biroul directorului / decanului acesta este într-o sedinta si deci fiind ocupat nu poate discuta chestiunea pe loc, exista mai multe posibilitati de actiune viitoare; participantii o vor alege individual pe cea care ar corespunde în viziunea lor proprie si vor discuta apoi în grup privind o alegere comuna. Acestea (ambele) vor fi trecute în tabel pe coloanele alegerilor din linia VI.
A: nu te mai preocupa problema deloc; executi dispozitiile. În fond, daca nu este urgent pentru director / decan, de ce ar trebui sa te preocupe? Începi sa te gândesti cum sa scrii un memoriu - prin care sa te asiguri ca nu vei fi gasit raspunzator de frustrarile ce presupui ca vor rezulta din aceasta noua reglementare
B: scrii imediat un memoriu, reafirmându-ti pozitia initiala - prin care te supui noii cerinte dar nu pentru acum, cerându-i sa fie mai flexibil (descriindu-i din nou problemele ce vor fi cauzate daca persista în aceasta hotarâre)
C: astepti ziua urmatoare, când va avea ceva timp liber, scuzându-te si cerându-i o solutionare a problemei
D: întârzii ceva timp în a vorbi cu el, apoi revii în birou pentru a redeschide discutia ca si cum nu s-ar fi întâmplat nimic
E: îl astepti sa termine sedinta si - fara scuze - spui ca te-ai gândit la problema si ca vrei s-o discutati din nou, împreuna
Sectiunea 17: cuprinde punctajul; participantii îl vor scrie în coloanele de scoruri ale liniei VI, corespunzator alegerii personale si / sau grupului.
A: chiar daca nu vei fi gasit raspunzator de problemele ce vor fi cauzate de noua reglementare, nu ai facut nimic pentru a redeschide discutia cu directorul / decanul; discordiile viitoare sunt inevitabile. Zero puncte
B: ai redeschis discutia dar numai pentru a-ti repeta pozitia initiala, fara vreun efort de negociere; lui i se va parea ca nu are alta sansa decât sa te refuze - si probabil va pastra un resentiment datorita "atacului" asupra sa. Zero puncte
C: arati întelegerea pozitiei sale, considerându-i nevoile ca ale tale proprii; speri sa fie întelept. 10 puncte
D: abordezi problema dar întârzii confruntarea; amânarea discutiei nu va rezolva problema si vei simti nevoia sa-l întelegi, pentru ca altfel - daca timpul trece si nu faci nimic - îti vor creste resentimente fata de el. Oricum, din moment ce ti-ai planuit întoarcerea la el, aloca 4 puncte
E: daca ti-ai pierdut cumpatul, ar trebui sa te scuzi - ori cel putin sa regreti; de asemenea, ai redeschis discutia cât de curând a fost posibil, concentrându-te pe problema. Aloca 7 puncte

Faza VII este a “diluarii” conflictului.

Sectiunea 18: participantii presupun ca situatia a enervat directorul / decanul astfel încât atunci când abordeaza problema este foarte ostil si vorbeste nervos oricui; fiecare realizeaza ca e timpul calmarii climatului emotional, reducerii tensiunii si începerii discutarii obiective. Iata unele cai de contracarare ale reactiilor ostile:

? faptele - sondeaza numai
? interpretarea - încearca gasirea explicatiilor comportamentului altcuiva
? judecarea - evita clasamente de viziune a comportamentelor personale (ca bun sau rau)
? întelegerea - demonstreaza întelegerea emotionala si intelectuala a altui punct de vedere
? sprijinul - exprima simpatie, sentimente colegiale, etc.

Sectiunea 19: participantii, întâi fara a discuta între ei, îsi fac câte o alegere individuala dintre cele 5 cai de contracarare; apoi vor discuta între ei si vor alege una a grupului:

? haideti sa ne asezam si sa vorbim despre ce ne face probleme
? cred ca reactia dvs. ostila provine din neagrearea unui punct de vedere opus
? n-ar trebui nervi; ca si colegi, fiecare ar trebui sa fie mai grijuliu asupra propriilor reactii
? înteleg ca ambii suntem loviti de aceasta situatie; s-ar putea s-o analizam împreuna?
? simt frustrarea la fel ca dvs. si cred ca ar fi gresit daca nu s-ar permite un grad de flexibilitate în noua reglementare; am putea sa gasim o iesire din aceasta problema?

Sectiunea 20: scorul este acordat doar grupului, pe linia VII. Prima si a patra au 10 puncte, a doua si a treia au 1 punct iar ultima are 3 puncte. Faptele si întelegerea sunt pentru micsorarea conflictului; interpretarea si judecarea sunt inflamante iar sprijinul este conciliant dar nu rezolva problema. (Doar faptele si întelegerea încurajeaza rezolvarea problemei si deschid comunicarea într-o atmosfera propice - care sa reduca în cea mai mare masura conflictul).

Faza VIII este crearea unui climat deschis de comunicare.

Sectiunea 21: pentru a pastra conflictul la minimum, comunicarea trebuie sa fie libera si deschisa, deoarece altfel ar exista o potentiala sursa de conflict. Fiecare participant îsi va imagina o fraza prin care sa descrie ce tip de relatie ar trebui sa fie între colegi - pentru a fi într-adevar o comunicare deschisa.

Sectiunea 22: în grup vor fi prezentate aceste fraze, votându-se secret cea mai buna; ea va fi trecuta pe linia VIII a tabelului, în punctul “a” din coloana de “voturi”. Punctajului obtinut de fraza individuala i se adauga câte 1 punct daca are una din ideile urmatoare - si va fi scris la litera “b” / “voturi”, a ultimei linii din tabel:

? trebuie stabilit, prin tratari corecte, un climat de încredere
? nimic din ce se întâmpla nu ar trebui sa sugereze ca o persoana crede ca stie ce ar vrea alta sa zica
? oricând este posibil, adevarul trebuie spus dar nu ca sa raneasca pe altcineva, opiniile fiind de exprimat impersonal

Totalul punctajelor reprezinta sfârsitul jocului. Discutia care încheie simularea va dezbate sentimentele participantilor despre cele petrecute de-a lungul ei.

Triada

În a doua parte a lucrarii am plecat de la “micro” spre “macro”; în aceasta parte a lucrarii am facut invers: am plecat de la “macro”. Natiunea are 3 dimensiuni, fiecare având caracter de proces si influentând pe celelalte. Din punct de vedere cultural, cele 3 dimensiuni:

? statul
? societatea civila
? etnicitatea

se afla în diferite relatii de interactiune. Statul are nevoie de etnicitate si face eforturi pentru apararea sa. Reciprocitatea dintre el si societatea civila este evidenta: statul e cadrul functionarii societatii civile iar societatea civila asigura articularea puterii în interiorul consensului statal. Daca aceste 3 dimensiuni functioneaza (într-un echilibru oarecare), atunci sistemul este democratic. Daca însa una din cele trei lipseste sau eventual lipsesc doua si doar cea de a treia are forta, atunci sistemul democratic nu mai poate sa apara (oricât de democratica ar fi constitutia în vigoare sau chiar daca functioneaza un simulacru de parlament); ceea ce se realizeaza este un sistem semi-autoritar, cu anumite elemente pluraliste. Daca statul este slab si este slaba si societatea civila, atunci constiintei etnice îi revine inevitabil un rol foarte pronuntat. Cauze ca:

- ? istoria
- ? demografia
- ? politica

conchid întru pastrarea caracterului multicivilizational global. Conflictele dintre zonele de nucleu cultural pot fi evitate prin negocieri sau medieri. În negocierea de succes între 3 parti (nu ne referim la "contractul" bilateral, pentru ca el e prea specific), trinomul lor trebuie sa duca la triumvirat (forma reprezentând alianta a 3 persoane - pentru conducerea procesului). Situatia nu ar mai corespunde între dimensiunile natiunilor decât componentei statale. Accentul pe etnicitate în acordul negociat ar duce oricând la conflictele culturale - daca factorul intercultural este neglijat. Lumea astazi se “misca” de la multicultural la intercultural. (Adeseori se face o confuzie între interculturalitate si interetnicitate). Posibilele conflicte ce pot apare sunt cele de identitate - unde doar dimensiunea societatii civile are succesul scontat în mediere, pentru ca sa se ajunga la respectarea negocierii ori renegociere. Un alt punct de vedere este cel economic, în care una dintre dimensiuni, "etnicitatea", este înlocuita de "piata". (Mecanismul triadei este acelasi). De obicei, o masa are 4 picioare. Însa cea mai mare stabilitate este realizata de 3 picioare dispuse în triunghi, oricând. Aceasta ne duce cu gândul la o paralela cu forma relatiilor dintre persoane: daca sunt doua - între ele intervine negocierea; când sunt 3 ori mai multe, aceeasi problema de analizat ca si cea de exemplu avuta între cele doua - este altfel abordata. A treia parte este totdeauna esentiala: altfel un lucru este discutat în 3 (triada) decât în pereche.

*

Un exercitiu al triadei este asa-numitul “raspuns pozitiv”: 3 persoane (A, B si C), pentru câte 3 minute fiecare, vor avea de ascultat pe rând numai (si numai!) lucruri pozitive despre ele de la celelalte doua; de exemplu, B si C încep sa spuna numai lucruri pozitive despre A - timp de 3 minute - iar apoi se schimba, A si C vorbind despre B timp de 3 minute si respectiv A si B despre C, la fel. În acest exercitiu în triunghi, persoanele tintite de celelalte doua nu au voie decât sa asculte - fara a reactiona în vreun fel la remarcile pozitive venite de la parteneri. Discutiile ce urmeaza exercitiului se vor referi la atitudini - pentru ca de obicei, indiferent de identitate / cultura, atentia este atrasa de lucrurile negative! Totodata, fiecare va prezenta, supunând analizei, situatia când s-a simtit mai confortabil: vorbind despre altcineva ori fiind subiectul celorlalti. Evaluarea poate iesi din nivelul personal, prin extrapolarea pâna la “macro”. (Pentru “raspunsul pozitiv” în triada, numarul total al participantilor din grup nu conteaza, facilitatorul cerându-le doar sa se împarta câte 3).

Tarmul

Acest joc ilustreaza beneficiile mutuale ale unei echipe - când conducerea este exercitata constructiv de catre membrii sai; de asemenea, el demonstreaza efectul disfunctiei când unul sau mai multi membri ai echipei se comporta neconstructiv în rezolvarea problemelor sau luarea deciziilor. În joc, fiecare membru al echipei are un specific rol de negociator în solutionarea problemei ce preocupa întregul grup. Timp cerut: cam o ora. Numar de participanti: mai multi de 7. Materiale: facilitatorul va pregati un set de plicuri - de mai multe marimi

(pentru a se introduce unul într-altul) - corespunzator instructiunilor urmatoare. Roluri: fiecare grupa de 7 participanti se aseaza la câte o masa. Sunt admisi observatori care sa poata lua notite când începe negocierea. Facilitatorul spune tuturor ca membrii grupelor vor avea roluri specifice de împartire a conducerii; ei vor afla mai târziu cum sunt alocate aceste roluri. Întâi, acestea vor fi descrise de catre facilitator, care apoi le va da un rezumat scris fiecaruia pentru ca sa-l parcurga cu atentie si sa se asigure ca au înteles comportamentele cerute de catre fiecare rol. Rezumatul rolurilor:

- "armonizatorul" - este persoana ce ajuta mentinerea unei ambiante relaxate si placute în cadrul grupului (echipei), o atmosfera în care orice probleme pot fi obiectiv discutate
- "culegatorul" - este rolul persoanei care va explora cât mai mult posibil dimensiunile problemei, adresând întrebari si cautând toate informatiile relevante
- "clarificatorul" - este persoana care va încerca reformularea declaratiilor altora atunci când e necesar, pastreaza o directie a discutiei, rezuma când trebuie, concentreaza obiectivul si în general asista comunicarea dintre membri
- "initiatorul" - este rolul persoanei care va stimula discutia, propunând idei noi si presând pentru solutii
- "fugarul" - este persoana care va cauta sa scape de problema (în modul de evitare / eschivare cel mai putin evident cu putinta)
- "continuatorul" - este un rol de sprijin, care reactioneaza pozitiv la sugestiile rezonabile, încercând sa preia orice obiectiv care pare a usura procesul rezolvarii problemei
- "ghidul" - este un rol de apreciere / evaluare, chiar agresiv; persoana care si-l asuma nu va ezita sa-si exprime opinii hotarâte despre ce ar trebui grupul / echipa sa faca pentru a rezolva problema

Dupa ce facilitatorul a clarificat cu participantii aceste roluri, lasa fiecarei grupe de 7 un plic mare (descris în continuare) si nu le mai ofera nici o instructiune. Pregatirea plicurilor: pe plicul cel mai mare sta scris "în interior sunt doua plicuri care descriu fazele jocului; deschideti-le pe rând".

Plicul 1 contine:

- o copie a scenariului pentru fiecare jucator
- o copie a instructiunilor pentru fiecare jucator
- descrierea celor 7 roluri

Scenariul: sunteti studenti într-o institutie nou creata pe litoral, la 100 km distanta de oras si locuiti acolo. Este duminica seara, târziu, dupa un sfârsit de saptamâna ocupat de un seminar lung, greu, concentrat; câtiva dintre participantii veniti din tara / oras la seminar au ramas (atrasi de facilitatile deosebite ale institutului) dar majoritatea a plecat. Ei vor sa mearga cu voi, pentru o cina deosebita, la un faimos local aflat la circa 30 minute cu auto de institut - pe malul marii. Nu doriti sa-i dezamagiti pe oaspeti si chiar vreti sa-i impresionati printr-o atmosfera placuta - astfel ca sa mai vina prin izolarea voastra. Autobuzul local tocmai a plecat si va trece o ora pâna când va mai fi alta cursa; aceeasi problema poate fi si la sfârsitul cinei la acel restaurant de pe sosea - pentru întoarcere. Pe de alta parte, sefa institutului (acum plecata) este foarte îngrijorata de depasirile provocate de acest seminar - în timp si bani (costuri), deoarece a devenit mai scump si obositor decât anticipase. Aveti 15 minute pentru a decide ce sa faceti. Instructiuni: fiecare îsi extrage un rol, fara ca sa-l dezvaluie celorlalti; dupa 15 minute de joc, se va deschide al doilea plic. Rolurile:

- "armonizatorul": putem astepta autobuzul pâna când vine din nou si între timp sa bem ceva cu musafirii
- "culegatorul": se poate aranja o ora fixa cu soferul?
- "clarificatorul": putem vorbi cu sefa la telefon? ce alte posibilitati ar mai fi?
- "initiatorul": haideti sa gasim alt mijloc de deplasare (bicicletele noastre ori autostopul) si sa ne îngrijim de cheltuieli mai târziu

? “fugarul”: nu este chiar problema noastra; sa explicam situatia tuturor si sa-i lasam pe cei veniti sa decida
? “continuatorul”: pot lua în masina mea 5 persoane
? “ghidul”: nici nu este sigur ca în local sunt atâtea locuri libere; unii vor trebui sa ramâna pe dinafara ori sa astepte

Plicul 2 contine instructiunile fazei urmatoare:

? timp alocat - 15 minute
? scop – discutati, sub conducerea liderului considerat de voi, procesul prin care ati încercat rezolvarea problemei în prima faza

Odata cu identificarea unui lider formal, participantii vor discuta ce anume s-a petrecut si ce nu în simulare, comparând acum (sub conducerea unui lider) cele întâmplate - cu caracteristicile unei echipe de succes, analizând daca:

? membrii echipei si-au adus contributia maxima
? fiecare a înteles viziunea echipei
? membrii echipei s-au concentrat pe criteriile de succes
? membrii echipei au “jucat” / activat pentru succesul lor si al echipei
? fiecare membru a avut abilitatile profesionale necesare
? fiecare a fost disponibil spre schimbare când situatia a cerut-o
? performantele echipei si ale membrilor ei au fost aprobate
? fiecare a împartasit informatii si experiente
? liderul echipei si membrii îsi împartasesc ideile
? liderul echipei ajuta membrii (spre atingerea succesului)
? membrii se respecta între ei si respecta liderul
? fiecare membru al echipei se simte responsabil pentru rezultatele echipei
? fiecare membru este loial echipei
? fiecare membru al echipei preia (ori nu – acum) initiativa pentru a influenta procesul / activitatea echipei
? echipa este (înca) una de tipul “noi”

Dezbaterea abordeaza:

? daca a fost constructiva cooperarea membrilor echipei
? ajutarea participantilor de catre facilitator ca sa exploreze relatiile de putere dezvoltate în timpul simularii
? aparenta neconstructiva a rolului comportamentului cuiva în luarea deciziilor
? întelegerea clara a motivatiilor
? pastrarea sau nu a rolului specific de negociere jucat
? beneficiile mutuale ale comportamentelor din rolurile simulate
? avantajele si dezavantajele pentru indivizi si grup

În simulare, participantii au de rezolvat o criza; ei totodata trebuie sa-si solutioneze diferentele individuale de opinie înaintea rezolvarii problemei. Astfel, sunt reflectate unele roluri ale oamenilor care tind sa fie adoptate în cursul unei negocieri reale; combinatia lor efectiva (însa) duce la solutii!

Uniunea

Acest joc este despre relatii. Negocierea devine mai efectiva daca participantii îsi înteleg si respecta reciproc fortele, chiar daca nu se plac. Scopul nu este de a forma relatii personale de prietenie – desi daca acestea se întâmpla nu e un lucru rau; ceea ce e necesar e ca sa nu fie o falsa bonomie ori un comportament totalitar. Multa influenta si putere apare din încrederea reciproca a actorilor – o încredere bazata pe împartasirea cunostintelor si informatiilor despre acele aspecte de personalitate care împreuna realizeaza o combinatie câstigatoare; jocul ilustreaza cum o asemenea combinatie apare ca potrivita într-un mediu competitiv. Obiective:

- ? demonstreaza relatiile efective din negociere
- ? reproduce selectia ce apare în timpul dezvoltarii negocierii
- ? ilustreaza unele constrângeri care opereaza în selectie

Timp: cam o ora. Numar de participanti: oricare. Materiale: carti de joc si aceeasi suma de bani (de jucarie) împartita fiecarui participant. Scenariu:

- ? fiecare jucator contribuie cu (sa zicem 10 unitati de "bani"), "bancii" pentru a intra în joc; facilitatorul ori un participant poate avea acest rol al "bancii"
- ? "bancherul" are unul sau mai multe pachete de carti – depinzând de numarul participantilor
- ? fiecare jucator primeste 5 carti; restul ramâne pe masa
- ? jucatorii pot renunta si lua alte carti – oricând – cu conditia ca mereu sa aiba 5 carti în mâna si pentru fiecare carte noua sa plateasca 10 "bani"; tinta este de a face cel mai înalt scor posibil – adunând valorile numerice ale cartilor asa cum sunt ele prezentate, tinând cont ca figurile reprezinta: as – 11, valet – 12, dama – 13, rege – 14, joker – o
- ? când toata lumea este multumita (sau dupa 3 minute), începe negocierea: toti jucatorii trebuie sa apartina unei coalitii; orice combinatie de jucatori este permisa – dar daca sunt prea multi într-o coalitie, atunci câstigul individual va fi mai mic
- ? "bancherul" plateste coalitiei câstigatoare diferenta dintre scorul cel mai înalt si cel mai jos format de cele 5 carti combinate ale punctajelor cele mai mari ale coalitiilor; membrii îsi împart egal câstigul (10 "bani" fiecare punct al diferentei) si urmeaza alta runda
- ? jucatorii care si-au pierdut toti "banii" parasesc jocul (ei pot începe – de exemplu – cu 100 "bani" individual); se joaca de mai multe ori, pâna când ramân prea putini participanti

Dezbatere: participantii nu trebuie sa se îngrijoreze ca instructiunile ar suna complicat; la început pot fi unele confuzii printre jucatori dar apoi toata lumea va întelege jocul. În simulare sunt doua feluri de impulsuri: a evita pe cineva cu carti slabe în propriul grup si de alaturare la cei – câtiva – formând grupul select având scoruri înalte (indiferent daca propriile carti sunt slabe ori tari). Astfel, jucatorii au un îndemn irezistibil de a intra în relatii cu aceia care pot contribui substantial la coalitie. Asemenea contributie consta în ceva mai mult decât banii – pentru ca jucatorii de succes vor fi aceia care sunt rapizi în a face combinatii de scor înalt; acestia sunt jucatorii care vor curta altii cu carti bune sa treaca de partea lor – si vor fi curtati de catre acestia. Deoarece un grup poate "bate" un individ (dar si un individ poate "bate" un grup), devine important pentru jucatori sa se alature grupului corect. Toata lumea vrea sa obtina ceea ce vrea; nimeni nu vrea sa stie ceea ce nu se poate oferi. Logic, fiecare grup ar consta din 5 persoane – pentru a maximiza câstigul; prin urmare - pentru un profit bun - unele grupuri mai mari vor respinge surplusul de membri, ele renuntând la sfârsit la toti membrii care nu contribuie cu carti în mâna colectiva finala. Facilitatorul îi poate întreba pe cei respinsi cum s-au simtit. Unele grupuri ar putea parea mai tolerante decât altele fata de membrii neproductivi – si aceasta este interesant de discutat. De ce unele echipe sunt mai deschise spre oameni si altele orientate mai mult spre scop? Un raspuns ar putea fi ca grupurile orientate mai uman sunt deoarece membrii se plac reciproc, se simt confortabil împreuna si poate presupun ca persoanele având carti slabe vor avea o mâna mai buna în runda urmatoare. Simularea este o activitate utila si din punct de vedere intercultural, pentru ca este o oportunitate de a deschide

o discutie asupra extinderii pâna la care diferite culturi sunt ori nu sunt pregatite sa-si sprijine membrii neproductivi; ea demonstreaza cum si de ce se formeaza si se rup coalitiile.

Victoria

La vremea când putini oameni vazusera distractia pasarii discului de plastic, un tata si baiatul lui îsi petreceau dupa-amiaza într-un parc, practicând acest sport "ciudat". Mai multi oameni s-au adunat sa-i urmareasca. În cele din urma, unul s-a adresat tatalui: "Ma scuzati ca va întrerup. Ma uit la dumneavoastra de un sfert de ora. Cine câstiga?"…Aceasta este o mentalitate la fel ca si în întrebarea despre cine câstiga din casatorie…Morala: oamenii sunt preocupati sa-si perfectioneze procesele pentru a avea rezultate de calitate - câstigul fiind cu siguranta în raspunsul ca el nu consta în pierdere!

*

Un exercitiu pe care facilitatorul îl poate propune participantilor este împartindu-i în 4 grupulete plasate fiecare într-un colt al încaperii; în mijloc sunt 4 scaune dispuse în cruce, astfel ca 4 delegati - câte unul din partea grupuletelor - sa se poata aseza pentru întâlniri de negociere (atunci când va fi momentul), fata în fata. Fiecare grupulet primeste instructiunile: jocul are 10 reprize - în care (împreuna cu partenerii) trebuie sa aleaga fie culoarea alba, fie cea neagra. Întâi, alegerea este facuta în secret, în cadrul fiecarui grupulet; ele au la dispozitie un carton ce este alb pe o parte si negru pe verso. Odata ce sfatuirea în grupulete s-a încheiat, în acelasi timp decizia lor este aratata celorlalti prin ridicarea cartonului - afisându-se culoarea aleasa; deci – simultan, la semnalul facilitatorului - cele 4 grupulete prezinta cele 4 cartoane. Câstigul fiecarei reprize depinde de alegerea facuta:

- 4 albe: fiecare câstiga 1 punct
- 3 albe + 1 negru: albele pierd 1 punct si negrul câstiga 3 puncte
- 2 albe + 2 negre: albele pierd 2 puncte si negrele câstiga 2 puncte
- 1 alb + 3 negre: albul pierde 3 puncte si negrele câstiga 1 punct
- 4 negre: fiecare pierde 1 punct

Strategia: decizia este comuna; în rundele 5, 8 si 10 pot discuta - prin delegati - toti jucatorii, maxim 3 minute (în aceste reprize câstigul înmultindu-se cu 3, 5 si respectiv 10!). Daca primele 4 reprize, cu durata de câte un minut, sunt relativ aleatorii, deja în repriza 5 fiecare grupulet îsi mandateaza un delegat sa negocieze (în mijloc) cu delegatii celorlalte grupulete o anumita "formula" a culorilor cartoanelor. Scopul tuturor este de a câstiga cât pot de mult! Facilitatorul monitorizeaza desfasurarea, tinând punctajul la loc vizibil pentru cele 4 grupulete, în toate reprizele. Totalul (la încheierea celor 10 reprize) va fi dezbatut de catre participanti, împreuna cu tehnicile utilizate si emotiile traite. În economia jocului nu este ca în matematica, ci minus si cu minus chiar face minus…În cazul când vreo promisiune facuta în cele 3 reprize de negociere este încalcata, jocul ia o turnura ce denota diferentele dintre politica interesului imediat fata de politica de perspectiva (adica pe lunga durata - 10 reprize si cooperare), a câstigului facil dar mic al unui grupulet ori mare al tuturor grupuletelor - punctajul contând nu comparativ cu celelalte grupulete, ci fata de maximul posibil de atins, astfel ca toata lumea sa fie "câstigata", etc.; desigur ca nu se discuta aceste aspecte înaintea jucarii exercitiului, ci ele vor fi rezultantele pline de învataminte analizate imediat dupa desfasurarea sa!

Z

Comportamentele oamenilor reflecta valorile si atitudinile lor fata de alti oameni. Un tip de oameni, descrisi conform teoriei X, cuprinde un set ca:

? refuzul inerent al muncii si evitarea ei când se poate
? tendinta lipsei responsabilitatii
? relativ putina ambitie
? preferarea sigurantei înainte de orice
? nevoia de a li se spune ce sa faca - prin urmare trebuind a fi directionati, manipulati, constrânsi, amenintati ori împinsi / fortati sa lucreze pentru atingerea scopurilor propuse

Pe de alta parte, exista un alt set de însusiri, ca în teoria Y:

? munca - la fel ca si odihna si distractia - survine natural celor mai multi oameni
? majoritatea este dornica de a-si exercita autocontrolul în serviciul obiectivelor pentru care oamenii se simt personal angajati / implicati
? în conditii potrivite, cei mai multi nu numai ca accepta, însa chiar cauta responsabilitatea
? majoritatea oamenilor e capabila de un înalt grad de imaginatie, ingeniozitate si creativitate în solutionarea problemelor pentru care au un interes veritabil
? capacitatile intelectuale de munca adesea sunt subestimate
? dezvoltarea potentialului si angrenarea spre realizarea obiectivelor va apare ca o functie recompensatoare asociata cu împlinirea estimarilor

Teoriile X si Y au implicatii importante în negociere. Spre exemplu, ele se reflecta atunci când partile nu se încred reciproc privind armonia ori nu sunt capabile sa fie rationale si deschise - în sensul de a se simti reciproc "negative": este ceea ce corespunde teoriei X ca relatie; simularea propusa aici intentioneaza sa demonstreze ca “îmbratisarea” de catre parti a teoriei Y este mai productiva si se opune criticarii activitatilor de acest fel. Jocurile simulative sunt uneori criticate ca ar fi mai putin efective decât exercitiul propriu-zis al procesului (de negociere ori mediere); multe aspecte ale comportamentelor nu sunt reproduse de-a lungul lor iar în cele în care se întâmpla, nimeni nu pare a sti cu siguranta care sunt bine reproduse si care nu. În special nu se stie pâna la ce extindere vor raspunde interpersonal participantii - mai bine decât actorii angajati într-un proces colectiv real; simularea actuala a fost conceputa a accentua aspectul colectiv al tratativelor, bazându-se pe doua concepte: al relatiilor de interventie prin obiective si al împlinirii nevoilor paradigmei Z. Paradigma Z are 4 nevoi de împlinit:

? participantii trebuie ca în viata reala sa fie parti ale procesului care este simulat
? scopul simularii trebuie sa fie unul al discutiei (si discutat!)
? aspectele analizate trebuie sa fie realistice, importante partilor si suficient de complexe pentru o dezbatere veritabila
? între parti trebuie sa fie un conflict real de interese - independent de simulare!

Z cere facilitatorului sa creeze un scenariu pe care jucatorii sa-l poata identifica direct, cu usurinta. Prin urmare, este potrivita includerea în rezolvarea unor dispute curente ale participantilor. Simularea are doua parti: întâi este un joc de roluri conform teoriei X si apoi asumarea principiilor teoriei Y. Timp cerut: chiar si o zi. Numarul si caracteristicile participantilor: astfel încât sa formeze doua echipe de negociatori, plus un numar de mediatori - ca a treia parte. Materiale: coli albe fiecarui participant, intitulate "Ce astepti sa câstigi din acest program?" si schitarea diferentelor majore dintre însusirile teoriilor X si Y. Roluri si reguli: întâi, va fi o "confruntare" pe un subiect ales - între cele doua parti - si încercarea negocierii ei; scenele nu sunt greu de conceput, actorii putând improviza pe parcurs (nu mai mult de o jumatate de ora) întreg procesul. Exercitiul va încerca sa para cât mai real - în sensul teoriei X. Apoi, facilitatorul va împarti tuturor colile albe pregatite cu întrebarea-cheie - la care toti sunt invitati sa raspunda. Dupa ce au fost colectate raspunsurile, facilitatorul va prezenta participantilor deosebirile dintre cele doua teorii. În echipe, jucatorii sunt invitati sa identifice orice comportament sau atitudine ce pare a corespunde teoriei X si sa recomande strategii pentru schimbarea

acestora conform teoriei Y. Ajunse la încheierea acestui punct, echipele sunt rugate sa-si prezinte reciproc presupunerile (deja a început sa fie stimulata gândirea participantilor asupra programului!).

Faza 1: cele doua echipe care s-au confruntat, separat, vor gasi raspunsuri scrise la doua întrebari - ce ar fi putut face cealalta parte pentru îmbunatatirea relatiilor si ce ar fi putut ei face? Facilitatorul da mediatorilor aceste raspunsuri, le cere sa le compare si apoi sa le grupeze în vazul - spre cunostinta - tuturor, în 4 domenii:

- corespunzator partii A, partea B ar fi trebuit…
- corespunzator partii A, partea A ar fi trebuit…
- corespunzator partii B, partea A ar fi trebuit…
- corespunzator partii B, partea B ar fi trebuit…

Faza 2: echipele A si B sunt invitate ca împreuna sa culeaga / selectioneze din lista sistematizata de mediatori acele aspecte care le ating reciproc:

- comunicarea
- atitudinile
- practicile
- dezvoltarea

Faza 3: toate 3 grupele sunt invitate de catre facilitator sa formeze / consolideze o lista unica de obiective (mutuale) plecând de la observatiile fazei 2. Apoi, ele trebuie sa imagineze / conceapa / dezvolte (separat) pasi de actiune pentru a realiza aceste obiective - asupra carora toata lumea a convenit.

Faza 4: din nou echipele sunt în plen - ca sa vada ce diferente în abordari sunt la celelalte parti (ele îsi vor prezenta reciproc lucrul efectuat în faza 3).

Faza 5: este adoptata rezolvarea problemei - fiind revazute scopul initial, noii pasi de actiune si sarcinile noi de responsabilitate aparute.

Ca un comentariu final: Z pare extrem de complicata la prima citire, devine mai usoara dupa o derulare si - în orice caz - merita efortul jucarii, daca participantii au suficient timp pentru ea si dezbaterea ei. De fapt, cuprinde relatiile prin obiective ca metoda de lucru. Participantii o pot gasi foarte recompensatoare si chiar provocatoare; exercitiul sau le furnizeaza atât o practica reala a îndemânarilor, cât si o privire asupra planificarii strategice a procesului (de solutionare / tratare a conflictelor).

Multumiri

Acesta nu este un manual ori ghid în medierea conflictelor, ci o suma de experiente dobândite în activitatile noastre din ultimul deceniu cu reprezentantii unor organizatii, structuri si institutii - carora le multumim (alfabetic): Adunarea pentru Republica din Franta, Alianta Civica, Alianta pentru Orasele Libere din Ungaria, Ambasada Elvetiei, Ambasada Poloniei, Ambasada SUA, Amnesty International, Asociatia Aramaica Culturala si de Tineret din Suedia, Asociatia Cluburilor de Tineret din Marea Britanie, Asociatia Copiii Nostri din Bosnia, Asociatia Crestina a Tinerilor, Asociatia Culturala Astra Româna Banat, Asociatia Europeana a Tinerilor Mediatori, Asociatia Fostilor Detinuti Politici din România, Asociatia "Fratie, Egalitate, Colaborare, Cooperare", Asociatia Handicapatilor Locomotor Timis, Asociatia Isus Speranta României, Asociatia Millenium, Asociatia Mondiala a Ghidelor, Asociatia Mondiala a Tineretului Ortodox, Asociatia pentru Promovarea Culturii Urbane si Drepturilor Omului din Iugoslavia, Asociatia pentru Studii Deschise din Budapesta, Asociatia Pro-Democratia, Asociatia Studentilor în Stiinte Socio-umane din Universitatea de Vest Timisoara, Asociatia Studentilor Rromi, Asociatia Tinerilor Academicieni din Banat, Asociatia Tinerilor Lideri, Asezamântul Cultural I. C. Bratianu, Biroul European al Tineretului din Vallodolid, Blocul National Sindical, Cartel Alfa, Centrul Cultural National din Krasnodar, Centrul de Mediere si Formare în Mediere din Paris, Centrul de Tineret pentru Tratarea Conflictelor din Torino, Centrul Henk Schram din Maastricht, Centrul

Multicultural Suedez, Centrul National de Asistenta si Informare a Organizatiilor Neguvernamentale "Contact" din Moldova, Centrul pentru Dezvoltarea Colaborarii si Pluralismului din Moldova, Centrul pentru Straini din Torino, Centrul Român de Informare si Documentare pentru Tineret, Centrul Român pentru Comunicare, Centrul Român pentru Promovarea Cooperarii Europene în Domeniul Tineretului – Eurotin, Clubul Activitatilor Internationale din Bratislava, Clubul Etaj din Strasbourg, Colegiul Hereward din Anglia, Comunitatea Italiana din Bucovina, Comunitatea Românilor din Iugoslavia, Comunitatea Tineretului Democrat din Europa, Comunitatea Ucraineana din Moldova, Confederatia Sindicatelor Europene, Consiliul Ecumenic al Tineretului din Europa, Consiliul European al Comitetelor de Tineret ale Minoritatilor, Consiliul Europei - diverse structuri, directii, Consiliul Judetean Timis, Consiliul Local Timisoara, Consiliul pentru Servicii Voluntare de Tineret din Coventry, Consiliul Tineretului din Bulgaria, Consiliul Tineretului din Cornella, Consiliul Tineretului din Letonia, Consiliul Tineretului din Moldova, Consiliul Tineretului din Portugalia, Consiliul Tineretului din România, Consulatul Iugoslaviei în Timisoara, Conventia Democrata din România, Conventia Fundatiilor Independente pentru Tineret din România, Cooperativa Socio-Culturala Arca lui Noe din Roma, Dewissel Belgia, Facultatea de Sociologie a Universitatii de Vest din Timisoara, Federatia Mondiala a Studentilor Crestini, Federatia Organizatiilor Umanitare din România, Federatia Tineretului Bunilor Templieri Europeni, Forumul European al Tineretului, Forumul Tinerilor Tigani Europeni, Forza Italia, France-Roumanie Etudiants, Fundatia Congresului Liber din SUA, Fundatia Dialogurilor Internationale, Fundatia Eduardo Frei, Fundatia Euro-Atlantica, Fundatia Friedrich Ebert, Fundatia Hanns Seidel, Fundatia Independenta pentru Tineret Timis, Fundatia împotriva RAXI, Fundatia pentru o societate deschisa, Fundatia pentru Pluralism, Fundatia Phoenix, Fundatia Româna pentru Democratie, Fundatia Rudolf Steiner, Fundatia Rudolf Walther, Fundatia Westminster, Guvernul României - diverse ministere, Institutul de Educare a Tineretului din Offenbach, Institutul Intercultural Timisoara, Institutul National Democrat pentru Afaceri Internationale din SUA, Institutul Proni, Institutul Republican International din SUA, Institutul Român pentru Drepturile Omului, Institutul Suedez de Imigrari, Internationala Lesbienelor si Pederastilor, Inter-news, Liga Pro-Europa, Lobby-ul Femeilor Europene, Marele Orient din Franta, Minoritatile Europei, Miscarea Crestina pentru Pace, Miscarea Europeana din Sârbia, Miscarea internationala "A patra lume", Next Stop New Life, Non-Violence International, Noua Democratie din Grecia, Oficiul de Asistenta Sociala din Hawick, Organizatia Alta Casa din Islanda, Organizatia Curcubeu a Tinerilor Germani, Organizatia Mondiala a Miscarii Cercetasilor, Organizatia Natiunilor Unite - diverse structuri, Organizatia pentru Securitate si Cooperare în Europa, Organizatia Salvati Copiii din Macedonia, Organizatia Soarta Comuna din Ungaria, Parlamentul României, Partida Romilor, Partidul Conservator din Marea Britanie, Partidul Democrat, Partidul Democratiei Sociale din România, Partidul National Liberal, Partidul National Taranesc Crestin Democrat, Partidul România Mare, Partidul Social Democrat, Partidul Unitatii Nationale Române, Poduri pentru Educatie din SUA, Poduri Umane Europene, Presedintia României, Prietenii Naturii, Prietenii Oamenilor din Bulgaria, Primaria Cascais din Portugalia, Primaria Sapânta, Primaria Timisoara, Radio Europa Libera, Reteaua Curaj din Germania, Serviciul National de Tineret din Luxemburg, Sindicatul Dorinta, Sindicatul Independent al Somerilor din Timisoara, Sinergii Bucuresti, Societatea Amicilor Regelui Mihai pentru Istorie si Suveranitate, Societatea Tânara Generatie a Romilor, Societatea Timisoara, Something Else, St. Vicent's Trust din Dublin, Tinerele Minoritare, Tineret pentru Întelegere, Tineretul Catolic Danez, Tineretul Crestin Democrat Italian, Tineretul Social Democrat din Azerbaidjan, Tinerii Crestin Democrati Europeni, Tinerii Europeni Federalisti, Tinerii Liberali Germani, Uniunea Armenilor din România, Uniunea Bulgarilor din Banat, Uniunea Crestin Democrata din Germania, Uniunea Democrata a Maghiarilor din România, Uniunea Democrata a Sârbilor si Carasovenilor, Uniunea Democrata Turca din România, Uniunea Democratica a Tatarilor Turco-Musulmani, Uniunea Europeana a Studentilor Evrei, Uniunea Europeana - diverse structuri, directii, Uniunea Grecilor din Moldova, Uniunea Lituanienilor din Moldova, Uniunea Organizatiilor de Tineret Maghiare, Uniunea Slovaca a Studentilor Evrei, Uniunea Tineretului din Azerbaidjan

pentru Pace si Securitate, Uniunea Ungara a Studentilor Evrei, Uniunea Vatra Românească, Universitatea Marne la Valleee din Franta, West Coventry Woodcraft Folk, Youth Express Network, YouthReach Transition Centre Dublin.

Index

A
Aceeasi casa 28
Acordul 95
Adjectivele 58
Aisbergul 57
Albatrosul 29
Alegerea 54
Alfa întâlneste Beta 30
Altele 33
Amestecul 50
Analiza 178
Anecdote 76
Animalele 31
Animarea 31
Argumente 107
Artificiile 33
Ascultarea 7
Asteptarile 33
Atributele 152
Auto-evaluarea conducerii 34
Avocatul diavolului 186

B
Balansul 35
Bariere 7
Barometrul 83
Baze 4
Betele 36
Bibliografie 152
Biscuitii 187
Blazonul 28

C
Cadru 91
Canale 6
Cazuri 151
Cai 57
Catusele 36
Câinele si pisica 36
Câstigul 105
Ceapa 47
Cercetarea-actiune 19
Chestionarul 27
Ciocanul 152
Ciuperca 65
Civilizatie / cultura 199
Clasic 62
Colajul 49
Colectiv 84
Coloratul 49
Colturi 83
Comitetul Social 32
Comportament 168
Computerul 81
Comun 180
Comunicarea 3
Comunicare / conflict 4
Concept 108
Conditii 125
Confirmarea 97
Conflictul 93
Confruntare pe dileme 37
Confruntarea 129
Constructia podului 39
Controlul 104
Continut 133
Coordonarea 66
Copacul 83
Cortina 39
Cosmonautii 77
Criterii 54
Criza 92
Culoarea 44
Culoarea preferata 39
Culorile 65
Cum reactionezi? 40
Cuprins 235
Cutremurul 41
Cuvântul 83
Cuvintele 188

D
De ce medierea conflictelor? 2
Decorarea 32
Defilarea 153
Definire 170
Deontologie 116
Descoperirea 41
Descrierea 42
Desenul 49
Desenul chinezesc 42
Desenul perechii 42
Dezordinea 101
Diferentele 58
Dilemele unui conducator 38
Dinamica 84
Distanta 190
Drepturi 179

E
Echipa 42
Educativ 142
Eficienta 9
Electoratul 153
Emotii
Energizarile 43
Estimarea 23
Eticheta 44
Evaluare 82
Excluderea sociala 192
Exemple 140
Experienta 182
Expozitia 45
Expresia 134
Expunerea 129

F
Fazele 111
Ferestrele 198
Fericirea 154
Filozofia 120
Flamingo si pinguinii 45
Forma 128
Formularul 82
Furtuna creierelor 60
G
Ghicitorul 44
Gospodarirea 10
Gradina zoologica 45
Greva 155
Grevistii si politistii 200
Grupul 60

H
Handicapurile 46
Haosul 155
Hazardul 200
Hoarda 46

I
Identitatea 47
Iepurasul roz 47
Index 231
Individual 27
Informatizarea 201
Instruirea 22
Instrumente 16
Insula 68
Intoleranta 48
Introducere 27
Inventarul perceptiei proprii 50
Inversarea 53
Istoria 157

Î
Împachetatul 54
Împartirea 54
Împletirea mâinilor 55
Încrezatorul 55
Încrucisarea 55
Înlocuirea 202
Întâlnirea 158
Întelegerea 56
Învatarea 56

J
Joc 158

Jocul de roluri 203
Jocul impresiilor 58
Jocuri 24
Juridic 140

L
Lichidarea 205
Limbajul 130
Limbajul corpului 59
Linia 28
Lucrul 60
Lucrul în retea 80
Lupta 159

M
Magnetul 62
Maniera 17
Martienii si pamântenii 207
Mediatorul 96
Medierea 89
Mediere / negociere 149
Mesajele 49
Metode 18
Mima 62
Mineriadele 160
Mingea 28
Minoritarul catre majoritar 63
Mitraliera 63
Momentul 184
Moneda 44
Motivatia 171
Multiplicarea 80
Multumiri 228

N
Natura 123
Necâstigatorul 209
Negocierea 166
Nevoia 115
Numai un minut 64
Numele 161

O
Observatiile 59
Ofertele 210
Oglinzile 64
Oul 161

P
Palmele 64
Parasuta 65
Parlament contra Mafia 66
Pasii 110
Patria 68
Papusa 161
Partile 98
Personal 179
Piramida 57
Plansa 28
Placinta 213
Portretele 68
Povestea 50
Pozitiv / negativ 33
Prejudecati 61
Principii 119
Probleme 167
Procedura 175
Procesul 113
Propaganda 60
Puzzle 69

R
Raportul 69
Ratele si vânatorii 70
Radacini 61
Raspunsul 213
Razboiul 161
Rechinii 65
Referinte 85
Reflectii 145
Reguli de baza 34
Regulile polemicii civilizate 38
Rezistenta 100
Rolul 131
Rostogolirea 71

S
Sacrificiul 136
Sarutul agresiv 71
Scaunele 72

Scenete 63
Schimbarea 20
Schimbarile 71
Scopul 114
Scorpionul 162
Scrisoarea secreta 72
Semnele 59
Serata 32
Simbolism 199
Simturile 72
Simularea 214
Situatii 185
Social 144
Sondajul 72
Sorti 54
Spatiul 127
Specific 47
Stereotipuri 73
Stiluri de conducere 73
Strategii 11
Suflet 198
Sunet 199
Surpriza 74
Sursa 5

S
Sapca 74
Scoala 216
Seicul 162
Sirul 75
Sirul indian 44
Soarecele si pisica 65
Soseta 44

T
Tactici 12
Tandemul 27
Tatal 162
Tehnici 14
Timpul 75
Tombola 76
Transformarea 129
Tratare 118
Trenul 75
Triada 222
Tripartism 173
Trucuri 76
Turul mesei 78

T
Tara 163
Tarcul 78
Tarmul 223
Tântarii 78
Tinta 73

U
Ucigasul 79
Ultimul sarut 79
Uniunea 225
Ura 164
Urmari 80

V
Vânatorul 81
Vibratia 138
Viciul 164
Victimele 137
Victoria 226
Violenta 124
Violente 62
Vrajitorii, piticii si uriasii 81

Z
Z 226
Z nu încheie alfabetul 82
Ziarul 165

CUPRINS

I. Comunicarea **3**

- **teoretic - 19 capitole** **4**
- **practic (jocuri)** **24**

II. Medierea **89**

- **teoretic - 37 capitole** **91**
- **practic (cazuri)** **152**

III. Negocierea **166**

- **teoretic - 10 capitole** **167**
- **practic (situatii)** **186**

EUGEN GHERGA, expert în tineret atestat de catre Consiliul Europei. Membru al Institutului Intercultural Timisoara. Autor a nenumarate initiative (la nivel local, national si international) de integrare a comunitatilor.

?

GABRIELA GHERGA, asistent universitar la Facultatea de Psihologie si Sociologie a Universitatii de Vest din Timisoara. Membra a Youth Express Network, cu o bogata experienta educationala.

?

MEDIEREA CONFLICTELOR: cantitativ, lucrarea este structurata în 3 parti, oferind un total de 66 capitole privind teoria si un numar - mai mult decât dublul lor - de exercitii practice. Sunt propuse simulari în domeniile comunicarii, medierii si negocierii - pentru activitati în grup. Prin continut, paginile lucrarii cuprind multe texte aparute pentru prima data (unele chiar în lume) – ca rod al unor colaborari internationale. Baza este experienta în profil - de un deceniu - a autorilor, dobândita în tara si strainatate, prin lucrul cu mii de participanti si sute de organizatii, în multe proiecte.